

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociální práce

Diplomová práce

Bc. Lucie Hanzlíčková

**Proces směřování k optimálnímu superviznímu systému
krizových interventů Policie ČR**

**The process of moving towards the optimal supervision system of crisis
interventions of the Police of the Czech republic**

Praha 2020

Vedoucí práce: PhDr. Daniela Vodáčková, Ph.D

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité zdroje informací a literaturu. Zároveň prohlašuji, že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 5. srpna 2020

Bc. Lucie Hanzlíčková

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Daniele Vodáčkové, PhD., vedoucí mé diplomové práce, za ochotu, trpělivost, odborné rady a pomoc při zpracování práce.

Poděkování patří i vedoucí týmu krizové intervence paní PhDr. Simoně Hoskovcové, Ph.D. za odborné rady, komentáře, návrhy a za zprostředkování interních dokumentů a kontaktů na jednotlivá krajská pracoviště s cílem získat potřebná data.

Velké poděkování patří všem členům týmů krizové intervence Policie ČR, kteří se dobrovolně zúčastnili výzkumného šetření a přispěli tak značným dílem k tvorbě této diplomové práce.

Velké poděkování patří i Všem, kteří mě jakýmkoliv způsobem podporovali a motivovali při tvorbě diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce s názvem „*Proces směřování k optimálnímu superviznímu systému krizových interventů Policie ČR*“ je spojena s budoucím čerpáním projektu v rámci strukturálního fondu EU s cílem směřovat k optimální supervizi pro krizové interventy Policie ČR. Práce je výzkumný krok pro prvotní představy o supervizi a jejím systematickém zavádění na jednotlivá krajská ředitelství Policie ČR.

Teoretická část vymezuje základní koncepty z oblasti krizové intervence a supervize. Kapitoly jsou vytvořeny tak, aby byla teoretická témata zpracována srozumitelným, ale zároveň odborným způsobem. Hlavní kapitoly jsou doplněny tématy s přesahem do systému Policie ČR. Empirická část byla provedena pomocí online dotazníkového šetření. Výzkumným vzorkem byl soubor policejních krizových interventů ze všech krajů České republiky, kde je poskytována pomoc právě týmem krizové intervence. Práce si klade několik dílčích cílů. Hlavním je zmapovat aktuální systém supervize krizových interventů a porovnat jednotlivé kraje v oblasti poskytování supervize. Dalším cílem je zjistit různé psychosociální aspekty, jimiž jsou spokojenost, připravenost pro supervizi, potřeby, motivace, práce s náročnými tématy a životními situacemi pro vytvoření celoplošného supervizního systému. Výsledky šetření by měly soužit jako podklad a zdroj informací pro to, jak pracovat s krizovými interventy v rámci supervize a jak a proč zavést supervizi na těch pracovištích, kde dosud není.

Klíčová slova

Supervize, krizová intervence, Policie ČR, krizový intervent, krize, situační trauma, akutní stresová reakce, syndrom vyhoření, syndrom pomáhajícího, sebevraždy, násilí, dopravní nehody, náhlé úmrtí, oběť trestného činu

Abstract

The diploma thesis called "*The process of moving towards the optimal supervision system of crisis interventions of the Police of the Czech republic*" is connected with the future deriving of the project within the structural fund of European Union. The aims of the project is to support, implement and move to optimal supervision for crisis interventions of the Police of the Czech Republic. The thesis is a first research step for initial ideas about supervision and its systematic implementation to individual regional directorates of the Police of the Czech Republic.

The theoretical part is focused on the basic concepts in the field of crisis intervention and supervision. The main chapters are supplemented by topics with an overlap into the system of the Police of the Czech Republic. The empirical part was performed using an online questionnaire survey. The research sample was a set of police crisis interventions from all regions of the Czech Republic, where the crisis assistance is provided by the team of the crisis intervention. There are several aims in the diploma thesis. The main one is to map and to describe the current system of supervision of crisis interventions and to compare individual regions in the area of providing supervision. Another aim is to find out various psychosocial aspects such as satisfaction, the needs, the motivation, the work with difficult topics and life situations to create a comprehensive supervision system. The results of the survey should become as sources of information for how to work with crisis interventions in the framework of supervision and how and why to introduce supervision to those workplaces where it does not exist yet.

Key Words:

Supervision, crisis intervention, crisis counseling, peer support, crisis interence, Police of the Czech republic, crisis, acute stress reaction, burnout syndrom, assistant syndrom, critical incident, suicide, violent crime, traffic accident, sudden death, victim of crime

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
	Teoretická část	
2	KRIZOVÁ INTERVENCE.....	13
2.1	KRIZE JAKO PŘEDMĚT ZÁJMU KRIZOVÉ INTERVENCE	13
2.1.1	<i>Definice, druhy a dělení krizí</i>	<i>13</i>
2.1.2	<i>Řešení krizí.....</i>	<i>17</i>
2.2	METODA KRIZOVÉ INTERVENCE	21
2.2.1	<i>Vymezení oboru a jeho cíle</i>	<i>21</i>
2.2.2	<i>Zásady poskytování krizové pomoci</i>	<i>24</i>
2.2.3	<i>Formy krizové pomoci.....</i>	<i>25</i>
2.3	KRIZOVÝ INTERVENT	27
2.4	ÚSKALÍ A PŘEKÁŽKY PŘI POSKYTOVÁNÍ POMOCI.....	30
2.4.1	<i>Syndrom pomáhajícího</i>	<i>31</i>
2.4.2	<i>Syndrom vyhoření.....</i>	<i>32</i>
2.4.3	<i>Posttraumatická stresová porucha</i>	<i>35</i>
2.5	VÝVOJ PSYCHOSOCIÁLNÍCH SLUŽEB U POLICIE ČR.....	36
2.5.1	<i>Kolegiální podpora.....</i>	<i>37</i>
2.5.2	<i>Linka pomoci v krizi.....</i>	<i>38</i>
2.5.3	<i>Systém krizové intervence</i>	<i>40</i>
3	SUPERVIZE	45
3.1	VYMEZENÍ POJMU	45
3.2	SMYSL A CÍLE SUPERVIZE.....	47
3.3	FUNKCE SUPERVIZE.....	49
3.4	SUPERVIZNÍ FORMY.....	52
3.4.1	<i>Dle pozice supervizora či místa výkonu (interní, externí; intervize)</i>	<i>52</i>
3.4.2	<i>Dle počtu zúčastněných.....</i>	<i>53</i>
3.4.3	<i>Dle struktury.....</i>	<i>57</i>
3.4.4	<i>Bálintovské skupiny</i>	<i>58</i>
3.5	ÚČASTNÍCI SUPERVIZE	59
3.5.1	<i>Supervizant.....</i>	<i>59</i>
3.5.2	<i>Supervizor</i>	<i>60</i>
3.5.3	<i>Zadavatel.....</i>	<i>68</i>
3.6	PROCES ZAVÁDĚNÍ SUPERVIZE.....	69
3.6.1	<i>Výběr supervizora.....</i>	<i>70</i>

3.6.2	<i>Příprava pracovníků na proces supervize.....</i>	70
3.6.3	<i>Fáze ujasňování před sepsáním kontraktu</i>	71
3.6.4	<i>Supervizní kontrakt.....</i>	72
3.7	POSKYTOVÁNÍ SUPERVIZE.....	74
3.7.1	<i>První supervizní setkání.....</i>	74
3.7.2	<i>Průběh supervize dle cyklického modelu</i>	76
3.7.3	<i>Vývoj supervizního procesu dle vývojového modelu.....</i>	79
3.8	BARIÉRY PŘI ZAVÁDĚNÍ A POSKYTOVÁNÍ SUPERVIZE.....	81
3.8.1	<i>Překážky a rizika na straně supervizora</i>	82
3.8.2	<i>Překážky a rizika na straně supervizanta.....</i>	83
3.8.3	<i>Překážky a rizika na straně organizace</i>	84
3.9	SUPERVIZE V KONTEXTU ORGANIZACE	85
3.9.1	<i>Organizační kultura.....</i>	86
3.9.2	<i>Aktuální postavení supervize v organizacích složek IZS.....</i>	88
3.9.3	<i>Supervizní systém u PČR.....</i>	92
Empirická část		
4	VÝZKUMNÉ CÍLE A OTÁZKY	95
5	VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	96
6	DESIGN VÝZKUMU	102
7	ANALÝZA VÝSLEDKŮ	105
7.1	<i>ANALÝZA DAT DOTAZNÍKŮ SE ZAVEDENOU SUPERVIZÍ</i>	109
7.2	<i>ANALÝZA DAT DOTAZNÍKŮ BEZ ZAVEDENÉ SUPERVIZE.....</i>	119
7.3	<i>SUMARIZACE VÝSLEDKŮ</i>	133
8	ZÁVĚR	137
9	DISKUZE.....	140
10	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	142
11	SEZNAM PŘÍLOH	I
11.1	<i>PŘÍLOHA 1. – DOTAZNÍK PRO INTERVENTY SE ZAVEDENOU SUPERVIZÍ</i>	<i>I</i>
11.2	<i>PŘÍLOHA 2. – DOTAZNÍK PRO INTERVENTY BEZ ZAVEDENÉ SUPERVIZE</i>	<i>VIII</i>

Seznam zkratek

CISM	Critical Incident Stress Management
CISD	Critical Incident Stress Debriefing
ČIS	Český institut pro supervizi
EAS	Evropská asociace pro supervizi
HZS	Hasičský záchranný sbor
IMZ	Instrukčně metodické zaměstnání
IZS	Integrovaný záchranný systém
KI	Krizová intervence
KP	Kolegiální podpora
KŘP A	Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy
KŘP S	Krajské ředitelství policie Středočeského kraje
KŘP C	Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje
KŘP P	Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje
KŘP K	Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje
KŘP U	Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje
KŘP L	Krajské ředitelství policie Libereckého kraje
KŘP H	Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje
KŘP E	Krajské ředitelství policie Pardubického kraje
KŘP J	Krajské ředitelství policie kraje Vysočina
KŘP B	Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje
KŘP M	Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje
KŘP Z	Krajské ředitelství policie Zlínského kraje
KŘP T	Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje
MKN	Mezinárodní klasifikace nemocí
PČR	Policie České republiky
PIP	Posttraumatická intervenční péče
PFA	Psychologická první pomoc (z ang. překladu „psychological first aid“)
PP	Policejní prezidium
PPP	Pokyn policejního prezidenta
PTSD	Posttraumatická stresová porucha
SV	Syndrom vyhoření
TKI	Telefonická krizová intervence
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

1 Úvod

Diplomová práce s názvem „*Proces směřování k optimálnímu superviznímu systému krizových interventů Policie České republiky*“ se zabývá tematikou supervize v oblasti krizové intervence ve specificky strukturovaném pracovišti, čímž je Policie ČR. Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě budoucího projektu ze strukturálních fondů EU, z něhož by měla být čerpána finanční a metodická pomoc pro zavedení strukturované a odborné supervize na všech krajských ředitelstvích Policie. Aktuální supervizní situace není natolik rozvinutá a často není ani natolik podporována, aby bylo možné mluvit o optimálním systému. Práce je výzkumným krokem pro prvotní představy o supervizi a jejím systematickém zavádění.

Krajská ředitelství se diametrálně odlišují ve svých supervizních zkušenostech a především konceptech. Jsou zde pracoviště, kde je supervize zavedena a všechny její aspekty, jako jsou například frekvence, osobní i profesní přínos, obsah či její struktura, jsou pozitivně hodnoceny. V některých krajích není supervizní systém optimální, ale podpora v podobě supervizních setkání je v určité míře přítomna a využívá se především dle osobního uvážení a možností. V ostatních krajích jsou vůči supervizi odmítaví, staví se do opozice proti jakémukoliv zavedení. Jak bude zmíněno v některých výpovědích, je možné se i setkat i s postoji, kdy jsou vedením odmítání i samotní krizoví intervent, natož zavedení systematické supervize pro jejich rozvoj.

Jedním z hlavních cílů diplomové práce je analyzovat aktuální supervizní situaci v jednotlivých krajích a zajistit výsledky, jež by sloužily jako důležité podklady pro budoucí čerpání supervize v rámci projektu. Cílem práce je mimo jiné poukázat na skrytá místa, která by mohla mít pozitivní, ale i negativní vliv na zavádění systematické supervize. Výsledky šetření by měly soužit jako podklad a zdroj informací pro zainteresované subjekty k tomu, jakým způsobem pracovat s krizovými interventy v rámci supervize a jak a proč zavést supervizi na těch pracovištích, kde dosud není.

Diplomová práce přináší široce zpracovanou teoretickou část, v níž se čtenář dozví o poznatcích z oblasti jak krizové intervence, tak supervize. Kapitola zabývající se krizovou intervencí je započata studiem krize a jejími druhy, příčinami i možnými způsoby, jak ji řešit. Možnostmi řešení krize se plynule dostáváme k oboru krizové

intervence, definicím a cílům, ale i jejím formám, jež je možné využít. Neméně důležitá podkapitola se zabývá samotným poskytovatelem pomoci, tedy krizovým interventem, jeho znalostem, dovednostem a předpokladům pro krizovou práci. V oblasti krizové intervence budou zmíněny i úskalí při poskytování pomoci, jmenovitě je věnována pozornost syndromu vyhoření a syndromu pomocníka, jež se mohou stát tématy supervize, proto je zde o nich pojednáno. Zajímavou oblastí, jež doplňuje teoretickou část o přesah do systému Policie ČR, je vývoj tamních psychosociálních služeb, především moderní systémy psychologické pomoci a metody podpory využitelné v krizové intervenci.

Stěžejní část vzhledem k tématu diplomové práce je kapitola zabývající se supervizí. Zprvu jsou definovány aspekty zahrnující vymezení, smysl poskytování supervize, zainteresované osoby, důležité cíle a funkce, které by měla naplňovat. Mimo to jsou popsány i supervizní formy podle rozličných měřítek, které jsou aktuálně hojně využívány a mohou být inspirací pro nově zavedené supervize u Policie ČR. Pozornost je také věnována samotnému superviznímu procesu a průběhu, především procesu zavedení, v němž jsou zmiňovány otázky vhodného výběru účastníků, jejich přípravy na proces a tvorbě kontraktu, ale i poskytování supervizních služeb, kde jsou podkapitoly zaměřeny na prvotní setkání a modely, na nichž lze vidět, jakým způsobem supervize může probíhat. Další důležitou podkapitolou je oblast bariér a překážek u jednotlivých supervizních účastníků, jež se mohou objevit při zavádění i samotném poskytování supervize. Jelikož má pracoviště Policie ČR definovanou jasnou strukturu a organizační rámec, je nutné se zabývat i kontextem organizace na supervizi, kulturami, jež mohou mít vliv na průběh supervize. Závěr teoretické části je věnován aktuálnímu postavení supervize v organizacích, především ve složkách Integrovaného záchranného systému, čímž se plynule dostáváme k superviznímu systému v rámci policejních struktur. Teoretická část je zpracovaná využitím rozmanitého spektra české i cizojazyčné literatury a dalších odborných pramenů.

Praktická část představuje výzkumné šetření a následnou analýzu získaných dat. Výzkumným souborem byl soubor krizových interventů, kteří poskytují své služby v rámci Policie ČR. Empirická část byla provedena pomocí online dotazníkového šetření, s interventy nebyl zprostředkován přímý kontakt. Pro získání dat byly vytvořeny dvě formy dotazníků na základě toho, zda respondenti využívají supervizi na pracovišti, či nikoliv. Dotazníky byly rozeslány samotným interventům prostřednictvím vedoucí

psycholožky skupiny krizové intervence Policie ČR a koordinátorů jednotlivých krajských týmů.

Během testování byly stanoveny výzkumné otázky a cíle, jež by měly být naplněny následnou analýzou získaných dat. Zjištěné výsledky jsou obohaceny návrhy, jakým způsobem lze zlepšit supervizní situaci u Policie ČR, na co se zaměřit, kde hledat skrytá místa a jak s nimi pracovat v přímé praxi.

Tato práce může být přínosem pro zdokonalení stávajících supervizních praxí, ale i pro supervize, k nimž bude postupem času směřováno, a budou zaváděny na pracoviště, kde doposud nemají své stálé místo. Práce může být i vhodným ukazatelem směru, jakým je vhodné se při zavádění supervize vydat a jaké kroky následovat.

Teoretická část

2 Krizová intervence

2.1 Krize jako předmět zájmu krizové intervence

2.1.1 Definice, druhy a dělení krizí

Definice pojmu krize

Krize je pojímána optikou mnoha oborů, každý z nich nabízí jinou teoretickou vědní základnu, z níž vychází a snaží se objasnit a popsat její zákonitosti. Krize je definována jako jeden z důsledků střetu s překážkou, kterou člověk není schopen vyřešit pomocí svých vyrovnávacích strategií (Vodáčková, 2012).

Matoušek (2016) podává slovníkovou definici označující krizi jako „stav vážného oslabení adaptačních schopností, který je subjektivně vnímán jako bezmoc, neschopnost se s událostí vyrovnat obvyklými způsoby a v obvyklém čase“.

Definici Matouška doplňují Hartl a Hartlová (2015) především psychologickým pojetím. Krizi rozumí „situaci selhání aktuálních regulativních mechanismů, jež se projevují afunkčností v několika oblastech, a to biologické, psychické, ale i sociální“.

Krize je laickou veřejností často spojována s pejorativním významem s příslušnými přívlastky. Ty staví pojem do negativního hávu, což značně znemožňuje chápat krizi v pozitivním slova smyslu. I přes to, že je majoritní společností chápána jako negativní část lidského života, objevují se i teorie, jež nacházejí v krizi pozitivní přínos pro růst potenciálu zvládat životní situace (Eis, 1994). Člověk je v rámci překonání krize schopen kvalitativních i kvantitativních změn směrem na vyšší úroveň v oblasti emocionální, sebehodnotové, vztahové i mravní. Krize přináší i pozitivní náboj a individuální možnost posunu (Vodáčková, 2012). Výzkumy z roku 2006 (Calhoun & Tedeschi; Janoff-Bulman; in Kenneth, 2014) ukazují, že když je subjektivní vnímání výsledků po stresujících událostech relativně uspokojivé, objevuje se tendence chápat náročné životní situace jako zdroj učení a zkušenosti, lidé jsou v lepším psychickém rozpoložení a lépe se vyrovnávají se zátěží a nepředvídatelnými okolnostmi.

Stejná krizová událost může být různými lidmi prožívána a hodnocena odlišným způsobem, což může zapříčinit vznik rozdílných reakcí. Lidská subjektivita ovlivňuje to, jak bude člověk krizi vnímat, jak s ní bude pracovat, či jestli si dokáže vyhledat odbornou

pomoc. Zdeněk Eis (1994, 1994, s. 11) krásně vystihl lidskou subjektivitu pojmání krizí, když tvrdil, že každý se během života, ale i v rámci jediného dne, setká s událostmi, situacemi a zážitky, které mu do životního koloběhu přinesou okamžiky nebezpečí, ale i příležitosti. Před člověka se dostávají možnosti, jak se s nimi vypořádat nebo jim podlehnout.

S vnímáním krize souvisí i definice dle Reného Thoma. Pojí krizi s lidským vědomím a schopností subjektivního hodnocení a praví, že „*v krizi je každý subjekt, jehož stav, který se projevuje zdánlivě bezdůvodným oslabením jeho regulativních mechanismů, je tímto subjektem samotným vnímán jako ohrožení vlastní existence*“ (in Vodáčková, 2012, s. 28).

Všechny definice se však shodují v tom, že zprvu je přítomen impuls, jenž vyvolá projevy krize. Subjektivně je krize vnímána jako ohrožující, nebezpečná situace či událost. Další společnou charakteristikou je také to, že obvyklé vyrovnávací strategie a mechanismy zvládání přestávají fungovat obvyklým způsobem (Špatenková, 2017).

Druhy a dělení krizí:

Pro lepší orientaci v tématu je vhodné strukturovat jednotlivé krize dle určitých kritérií. Nejužívanější uspořádání je Baldwinova typologie z roku 1978 (Vodáčková, 2012). Přináší ucelený výčet hierarchického uspořádání šesti tříd lišící se podle závažnosti a původu stresu (Špatenková, 2017):

Situační krize představují první třídu, jejíž vznik je ovlivněn vnějšími okolnostmi. Události či situace působí na člověka nečekaně, vyvolává akutní pocit ohrožení. Tyto krize jsou natolik závažné, nakolik je samotný člověk svými zdroji či copingovými mechanismy posoudí jako subjektivně ohrožující.

Druhá kategorie představuje krize z očekávaných životních změn, literatura (Vodáčková, 2012) často operuje s názvy *přechodová* či *tranzitorní krize*, jež neodmyslitelně patří k celoživotnímu vývojovému cyklu. Člověk během svého celoživotního ontogenetického vývoje musí projít fázemi, v nichž se vyskytují předpokládané životní procesy, jimiž je potřebné projít. Odložení či špatné osvojení dané události může zapříčinit přesunutí vzniku krize na období, kdy bychom to nejméně čekali. Příkladem mohou být procesy jako puberta, svatba, klimakterium či narození potomka. Třída se opírá o základy teorie E. H. Eriksona, jenž vychází z antropologických výzkumů, na základě nichž rozvinul hierarchizaci vývojových období člověka. Každá etapa přináší

důležitý vývojový úkol v podobě vyřešení konfliktu, jež mívá podobu krizového stavu. Jeho úspěšné zvládnutí posouvá člověka na vyšší úroveň fungování, získává zobecnělou zkušenost se situací a osvojuje si ctnosti pro jednotlivá období, kterými jsou *naděje, vůle, záměr, kompetence, poctivost, láska, péče a moudrost* (Erikson, 1996). Jestliže není fáze správně prožita, vývojový úkol je odložen, člověk v rámci běžného dne normálně funguje, ale krize se může projevit ve chvíli těžkých rozhodnutí, přechodů či zvrátů (Špatenková, 2017; Vodáčková, 2012).

Třetí kategorie zahrnuje skupinu *traumatických* krizí vyznačující se náhlým působením silného vnějšího spouštěče. Subjektivně jsou tyto krize označovány jako nehody, tragédie zasahující tělesnou i psychickou integritu člověka, nad nimiž nemá člověk žádnou moc a nedokáže je takřka ovlivnit. Člověk nemá ve svém repertoáru chování a jednání naučené vzorce, podle nichž by dokázal pracovat s danou situací.

Čtvrtou kategorií představují krize *vývojové* neboli krize zrání. Tento druh krizí se vynořuje ve chvíli, kdy základní vývojové oblasti, jimiž jsou získání autonomie či důvěry, budování identity a osobních hranic, byly v minulosti buďto v rámci náhradního opatření potlačeny, nebo nebyly v rámci tranzitorní krize naplněny, se v aktuálním prožívání dožadují dodatečného naplnění. Intervence často spočívá v definování problémové situace a v ukotvení klienta v jeho realitě, jelikož vývojové krize pronikají do hluboké minulosti, mnohdy do období dětství a dospívání, s níž intervent pracuje jen okrajově a je důležité osobu navázat na psychoterapeutické služby.

Další skupina krizí - krize v kontextu specifické křehkosti se vyznačuje naprosto jiným pozadím nežli předchozí popsané. Zasaženým klientem může být člověk s duševním onemocněním či psychopatologickými projevy. Tito lidé jsou více ohroženi svoji vnitřní vulnerabilitou vůči nadměrné zátěži či stresu, mají nižší frustrační toleranci, nedokáží si v některých situacích osvojit vhodné společenské vzorce chování a návyky, čímž se posiluje vznik samotné krize. Stejně jako u ostatních krizí může i zde být příčinou vzniku vnější precipitor, i vnitřní predispozice k duševnímu onemocnění, individuální vlastnosti či působení systémů v nejbližším okolí, především v rodině klienta. Při práci s člověkem vždy záleží na tom, jak bude nahlíženo na samotnou diagnózu. Většinou se jedná o poruchy osobnosti, neuroticko-depresivní stavy, závislosti na různých návykových látkách, ale i závažnější dezintegrace osobnosti v podobě psychóz. Cílem krizového intervanta je především stabilizovat klienta, být mu oporou, zamezit vzniku nebezpečí pro ostatní

zúčastněné či samotného člověka, zařídit návaznost služeb v oblasti psychiatrické péče či zajistit urgentní hospitalizaci (Hoskovcová, 2009; Baštecká, 2005; Vodáčková, 2012).

Poslední skupina krizí pramení z tzv. *neodkladných krizových stavů*, mezi něž lze zařadit intoxikaci na bázi alkoholu či jiných návykových látek, sebevražedné i vražedné impulzy, neovladatelné stavy agresivního jednání a chování bez účasti morální či volní kontroly jedince. Role intervenanta je udržet s klientem kontakt, vytvořit opěrné body a stabilizovat klienta v bezpečném a pomáhajícím rámci. V případě akutní fáze ohrožení je nutné zahájit spolupráci s potřebnými službami dle aktuálního stavu (Hoskovcová, 2009; Baštecká, 2005; Vodáčková, 2012).

Příčiny krizí:

Krize jsou nejčastěji vyvolány událostmi, jako jsou ztráty či podstatné a radikální změny v průběhu života. Životní krize mohou mít podklad z tenze v oblasti vztahů, konfliktů v souvislosti s problémy s rodinou, v případě ztráty v důsledku smrti. Faktory, které ovlivňují vznik a průběh krizí, jsou především typ a závažnost krizové události, subjektivní význam, který má krizová událost pro danou osobu na základě předchozích zkušeností, aktuální situace a odolnost jednotlivce vůči náročným životním situacím. V neposlední řadě hraje důležitou roli struktura osobnosti zasaženého jedince, přítomnost či absence zdrojů, strategie zvládání, ale také reakce sociální sítě klienta na současnou krizi (Kapitany, 2019).

Je důležité rozlišovat mezi vnitřními a vnějšími precipitory, tedy zda má krize původ v osobnosti a samotné podstatě zasaženého člověka, nebo ji způsobily okolní faktory. Téměř vždy se dle principu kvantifikace obě formy precipitorů spojují. Subjektivní vyladění člověka se slučuje s vnějším faktorem, výsledek je určitá reakce organismu na krizový stav. Podobně se rozdělením spouštěčů zabýval René Thom (in Vodáčková, 2012), jenž popsal tři vnější iniciátory vzniku krize, mezi něž řadí ztrátu, změnu a volbu mezi dvěma kvalitami na stejné úrovni. Do oblasti ztrát se řadí nespočet situací a událostí, kdy člověk ztratil něco či někoho blízkého, co si nárokoval jako vlastní a co se neodmyslitelně k jedinci určitým způsobem emočně vázalo. Ztráta spočívá i v situaci, kdy se něco nepodaří nebo se nestane to, v co člověk doufal a očekával. Mezi hlavními oblastmi patří ztráty z oblasti materiální, vztahová, rolové, systémové či intrapsychické (Špatenková, 2004, s. 56).

Vnitřní příčiny vzniku krize lze spatřovat v zakořenění postojů, na jejichž základě člověk není schopen přijmout nároky plynoucí ze společenské zodpovědnosti a vlastního vývoje. Na základě toho se nedokáže adaptovat, čímž vzniká krize. Druhá vnitřní příčina představuje tzv. *náhradní opatření* (Vodáčková, 2012). V životě, a v krizovém stavu zvláště, neprobíhá vše podle detailně naplánovaného režimu. Člověk je někdy nucen přijmout náhradní opatření jako dočasně fungující stav. Krize vzniká ve chvíli, kdy jedinec není schopný opustit rezervní řešení, nehledá kritické a konstruktivní východisko z problému či samotné krize. Obecně se uvádí nespočet iniciátorů kritických událostí v životě člověka, jimiž mohou být subjektivní emoční vypjatost, důležitost pro danou osobu, proměnlivost fungování člověka v oblastech společenských, vztahových, rolových i osobních aspektech. Další charakteristikou bývá označována polarita emočního kontextu samotné události. Člověk může zažít pozitivně, i negativně orientovanou situaci, přesto je vždy prožívána jako krize (Špatenková, 2017).

2.1.2 Řešení krizí

Lidé si ve většině případů nejdříve snaží pomoci z vlastních zdrojů, až poté co pomoc není efektivní, hledají pomoc a péči odborníků. Lidé v akutní krizi nejčastěji hledají pomoc z vlastních zdrojů, až postupem času hledají odbornou pomoc zvenčí. Mýtus psychiatrů a psychologů jako expertů na duševní zdraví jedinců a společnosti se často pojí s jednocestným poskytováním rad, rychlým řešením problémů. Lidé od odborníka očekávají radu, jakým způsobem zvládnout svoji krizovou událost. Požadují, často i nevědomě, aby za ně řídili jejich, pro ně nesnesitelnou, situaci (Eis, 1994). Autor (1994) dále uvádí, že by bylo nejlepší žít takovým způsobem života, aby se člověk vyvaroval rizikovým situacím a faktorům způsobujícím krize. Je vhodné se chovat, přemýšlet a jednat tak, aby se preventivně předcházelo potížím a rizikovým situacím. To však často není možné, proto je dobré vědět o zdrojích pomoci.

Lidé využívají různé klíče, podle nichž pro sebe hledají tu nejvhodnější možnou pomoc. Podle Klimpla (in Špatenková, 2017) je krizi postiženému jedinci poskytnuta dvojí forma pomoci na základě vnějších sociálních zdrojů. První kategorii tvoří *neformální* pomoc sobě samému, pomoc rodiny, příbuzných, přátel, sousedů či komunity. Druhá oblast představuje odbornou, *formalizovanou* pomoc, mezi níž patří právě krizová intervence. Špatenková také rozšířila neformální zdroje pomoci bez zásahu odborníka o vzájemnou pomoc na bázi recipacity a blízkých vztahů a psychologickou první pomoc.

Pomoc zasaženým jedincům ve společnosti bude diametrálně odlišná od péče o samotné odborníky pomáhajících profesí.

Svépomoc:

Není od věci, když člověk nejdříve využije svých vlastních zdrojů při zvládání náročné krizové situace. Je však nutné, aby on sám, či jeho okolí, v případě že toho klient sám není schopen, usoudil, kdy a za jakých podmínek je už nutná odborná intervence. Svépomoc představuje první možnou formu pomoci ve chvíli akutní krize. Svépomocné techniky by měly poskytnout zasaženému jedinci odstup od náročné situace, kontrolu a redukci traumatického zážitku. Negativní důsledky krize se zvyšují tím více, čím déle trvá vlastní boj s krizovou situací bez možnosti sdílení myšlenek a pocitů, zvažování alternativních postupů a vypracování plánu řešení s dopomocí odborníka (Kenneth, 2014; Špatenková, 2017).

V rámci pomoci sobě samému lidé často využívají aktivity, jež jsou podle nich uklidňující, snižují stres a napětí z náročné situace. Nezávisle na vlivu osobních a volnočasových aktivit, se člověk s krizí snaží vyrovnat pomocí dvou hlavních strategií – *obránných mechanismů a copingových strategií pomoci*.

Za zrodem moderní teorie obranných mechanismů stojí jméno Anny Freudové, jež navázala na dílo svého otce, Sigmunda Freuda. Na základě široce propracované teorie a příběhů z vlastní praxe definovala výčet obranných mechanismů - *popření, projekce, reaktivní formace, potlačení, agování, regrese, izolace, přemístění a sublimace* (Freudová, 2006). Obranné mechanismy představují typ reakce, pomocí níž člověk nevědomě reaguje na náročnou životní situaci. Člověk je může využít v případě, že je člověk ohrožen nepříjemnými momenty, selháním, studem, ohrožením či neúspěchem (Baštecká, 2005). Jejich cílem je snížit úzkost na takovou úroveň, aby byla zachována psychická stabilita, vnitřní integrita, rovnováha a lidské hodnoty. Zkreslují také vnímanou realitu, aby byla pro člověka lépe přijatelná a byla poskytnuta zdánlivá ochrana před nebezpečím (Vágnerová, 2014).

Člověk v akutní krizi může nevědomě využít jednotlivé obranné mechanismy či jejich kombinaci. Uvedu zde některé z nich, které se mohou objevit v důsledku působení krizové situace:

- *Popření* – Člověk se snaží vyhnout psychické bolesti či zraňující informaci tím, že si nechce připustit a uvědomit si skutečnost, která ho ohrožuje. Bagatelizuje, odmítá přijmout informaci jako daný fakt.

- *Projekce* – Jedná se o nevědomé přičítání svých vlastních chyb někomu, kdo za samotný čin nenese zodpovědnost. Člověk se tímto mechanismem nevědomě zbavuje tíhy svých činů a obviněním druhého očišťuje sebe samého.
- *Racionalizace* – Na rozdíl od popření si člověk uvědomuje, připouští si, co se děje, ale zhodnocení situaci vychází z nelogického zhodnocení svého chování v rámci krizové situace. Často lidé využívají jednání, které by za normální situace považovali za neadekvátní.
- *Regrese* – Člověk využívá forem vývojově nižšího stupně, především dětského chování a jednání, pomocí nichž se snaží odložit či neřešit problém, vynutit si podporu a péči od svého nejbližšího sociálního okolí.

Copingové strategie fungují na odlišném principu. Oproti obranným mechanismům uznávají vnímanou realitu, nijak ji nemění. Pojem *coping* vychází z anglického ekvivalentu „cope“, lze ho přeložit jako *zvládání* či *strategie vyrovnání se se stresem*. Coping představuje schopnost člověka přiměřeným způsobem překonat vysokou zátěž a nároky spojené s náročnou životní situací, která ho ohrožuje (Hartl, Hartlová, 2009).

Americký psycholog R. S. Lazarus popsal podstatu copingu již v roce 1966 (Baštecká, 2005). Nejvíce propracovanou a citovanou teorii zpracovali v roce 1984 právě zmíněný autor a jeho spolupracovnice Folkmanová. Autoři zmíněné teorie definují *coping* jako „*behaviorální, kognitivní nebo sociální reakce jedince, jejichž cílem je regulace vnitřních nebo vnějších tlaků pramenících z interakce jedince s prostředím*“ (in Špatenková, 2017, s. 23). Autoři teorie dále vymezují dvě copingové strategie při boji se stresovou situací. To, jaký postup člověk využije, záleží na tom, jak vyhodnotí danou situaci, zda již zažil podobný zážitek v minulosti či má ve svém repertoáru chování a jednání naučené vzorce, které lze v dané situaci využít.

- Strategie zaměřené na problém – Člověk své vnímání, pozornost či myšlení orientuje výlučně na krizovou situaci, jež představuje výzvu, kterou lze určitým způsobem chce řešit. Zasažený jedinec se zaměřuje na počátky vzniku krize, její průběh, determinanty, pomocí jakých alternativ ji vyřešit či redukovat příznaky spojené s krizovým stavem (Křivohlavý, 2009).
- Strategie zaměřené na emoce – Oproti zaměření se na samotný problém, tedy krizi, jsou tyto strategie zacílené na zvládání sebe samého a svých emocí. Krize představuje silnou stresovou událost, během níž může dojít ke změně citového stavu, především ke vzniku negativních a ohrožujících emocí jako je hněv či

smutek. Důležité je využít strategie tak, aby byly tyto emoce redukovány a člověk se s nimi naučil pracovat (Špatenková, 2017; Vágnerová, 2014)

Vzájemná pomoc:

Spolupráce rodiny, přátel i členů občanské komunity, s nimiž má člověk vybudovaný vztah, je stěžejní pro to, zda a jakým způsobem oběť zasažená krizí zvládne náročnou situaci. Tito bližní představují pro člověka sociální síť založenou na principech důvěry, akceptace, empatie, vzájemnosti či náklonnosti. I přes to, že může být péče nejbližších vhodná, skýtá neformální vzájemná pomoc jistá úskalí. Lidé bez potřebného vzdělání v krizové intervenci často nevědí nebo si nejsou jisti, jak by měla probíhat krizová komunikace či řízení v akutní fázi krize. Jsou tak využívány kontraproduktivní fráze v podobě zlehčování problému, použití neefektivních strategií řešení jako je užívání alkoholu a jiných návykových látek, či agresivní jednání. Mezi nevhodné způsoby lze řadit poskytování nevyžádaných rad, nemožnost projevit potřebné emoce, odmítání, popírání či naopak vymáhání ukvapených soudů bez předchozího uvážení. Špatně poskytnutá pomoc může mít neblahé důsledky pro sociální i psychický stav krizí zasaženého jedince (Špatenková, 2017).

Špatenková (2017) do výčtu neformálních zdrojů pomoci řadí i **psychologickou první pomoc**. Výchozí anglický název „*Psychological First Aid*“, dále jen *PFA*. Jedná se o metodu pomoci lidem v nouzi, díky níž je možné zvládat náročné situace, naučit se pracovat a normalizovat emoce, především ty negativní, a správně projít krizí. Tuto pomoc však neposkytují výhradně psychologové, jak by z názvu mohlo mylně vyplývat, ale každý člověk, jež se s ostatními ocitne v náročné situaci a dokáže pomoci zasaženým lidem (Špatenková, 2017).

Pomocí technik jako je věnování pozornosti reakcím dané osoby, aktivní naslouchání a v případě potřeby praktická pomoc, která pomáhá řešit okamžité problémy a základní potřeby, je poskytována psychosociální podpora s cílem stabilizovat člověka a zajistit jeho základní potřeby. *PFA* je paralelou k prvotní zdravotnické péči. Každý člověk, který se setká se situací, v níž je třeba poskytnout první pomoc, je povinen takto činit. První psychická pomoc této povinnosti nepodléhá. I přes to, že jsou lidé vybaveni schopnostmi a dovednostmi jako je empatie či vedení rozhovoru, v mnoha případech nechtějí, nebo neumějí poskytnout pomoc oběti (Hansen, 2018).

Odborná pomoc

V některých závažných a mimořádných událostech nestačí první psychická pomoc, a jestliže nejsou účinné jakékoliv neformální zdroje pomoci, je nutné využít formální péči odborníka. Lidé jsou dennodenně konfrontováni se situacemi, které sami nedokáží vyřešit, obracejí se proto na odbornou pomoc (Roberts, 2005).

2.2 Metoda krizové intervence

2.2.1 Vymezení oboru a jeho cíle

Hartl (2009, s. 239) pojímá výklad slova intervence pomocí dvou pojetí. V širším slova smyslu chápe pojem jako *zákrok*. Pro lepší vymezení je lepší využít užší pojetí, jež definuje intervenci jako „*cílený, předem promyšlený zásah, zaměřený na zmírnění tíživé osobní situace*“.

V oblasti krizové intervence je důležité zmínit přínos předního článku kolektivu mezinárodních odborníků v čele s Hobfollem (2007). Ve studii autoři představili principy psychosociální péče pro lidi, kteří byli zasaženi těžkou ztrátou, tragédií, katastrofou. Bylo identifikováno pět základních principů, jež by měly být součástí každé intervence. Jedná se pouze o základní vymezení, sám autor potvrzuje, že pole traumatických událostí je natolik heterogenní, že není možné postupovat při intervenci metodou jediného pokynu, ale je třeba být flexibilní a přizpůsobovat se okolnostem.

Základní faktor, jenž by měl být základním kamenem veškeré péče o člověka, je zajistit *pocit bezpečí (sense of safety)*. Ovlivňuje vlastní pocit bezpečí každého člověka, ale i zajištění obecných aspektů jako je potřeba bezpečného místa, ochrana obyvatelstva před mimořádnými událostmi. Druhý důležitý zdroj psychosociální podpory je *sociální propojení (social connectedness)*. Jedná se o důležitý činitel pro sociální podporu s cílem využít soudržnost a propojení sociálních sítí, v nichž je možné prakticky řešit problémů, využít emočního porozumění a přijetí, sdílet traumatické zkušenosti, normalizovat reakce a vzájemně se poučit. Název třetího rysu lze volně přeložit jako *uklidnění*, redukce stres (*calming*). Potencionální traumatická událost může vyvolat nadměrné negativní pocity, zvýšenou úzkost i emoční labilitu. Prosté distancování se od situací a událostí, jež zvyšují hladinu míry stresu, není často možné. Pro snížení stresu jsou často používány techniky relaxačních a meditačních cvičení, správná forma edukace nebo poskytnutí následné psychologické péče. Čtvrtý faktor představuje tzv. *sebevědomí a kolektivní účinnost (sense*

of self – and community self). Účinnost v sebe sama je přesvědčení jedince, že jeho činy pravděpodobně povedou k obecně pozitivním výsledkům, zejména prostřednictvím regulace svého myšlení, emocí a chování. Účinnost zároveň poskytuje podporu vlastních možností jednání a rozhodování. To lze rozšířit na účinnost v rámci komunity, což je pocit, že člověk patří do skupiny, u které je pravděpodobné, že bude mít pozitivní výsledky. Posledním faktorem psychosociální intervence je *naděje (hope)*. V rámci péče je důležité podporovat zotavení klienta, dodávat mu naději a povzbuzovat ho k efektivnímu řešení vlastního problému. Akutní intervence jsou vedeny postupně, dlouhodobě, po malých krocích, je proto nutné posilovat člověka do budoucna, společně diskutovat obtížné kroky, a tím je činit zvladatelnými (Czamlar, 2017).

Hobfollův principy využívají především pracovníci odpovědní za veřejné zdraví, bezpečnost a řízení mimořádných událostí. V současné době je to jeden z dominantních přístupů k řešení krizí a katastrof (Hobfoll, 2007).

Existuje mnoho přístupů či klíčů, podle nichž se odborníci snaží různým způsobem vymezit obor krizové intervence. Roberts (2005) ve své studii zmiňuje trojí způsob, jakým je obor definován. První typem jsou definice s mylným či nepřesným vymezením krizové intervence jako metody při vyjednávání a shromažďování důkazního materiálu při spáchání trestných činů. Další kategorie definují intervenci jako formu pomoci při katastrofách a emergentní pomoc integrovanému záchrannému systému, včetně leteckého personálu a dalších odborníků pomáhajících profesí. Poslední skupina chápe intervenci jako okamžitou, časově ohraničenou, krátkodobou pomoc týmů složených z expertů z oblasti pomáhajících profesí s využitím osobních strategií zvládání, psychosociální adaptace a vnější, především odborné, včasné zásahu, jež umožňují co nejrychlejší vyřešení krizové situace.

Špatenková (2017, s. 43) do výčtu definic přispěla užším a širším vymezením oboru. Užší pojetí chápe jako *techniky a strategie při zacházení s člověkem v krizi*. Spolu s mnohými autory (Vodáčková, 2012) se autorka shoduje v širším vymezení intervence jako metody formalizované pomoci člověku v krizi s cílem stabilizace a redukce nepříznivých krizových faktorů. V rámci krizové intervence by měla být poskytnuta především psychosociální pomoc. Její přínos tkví především v poskytnutí základní terapeutické intervence s cílem vyřešit, co bylo příčinou vzniku krize.

Vodáčková a kolektiv (2012, s. 60) ve své publikaci se zaměřením na krizovou intervenci vymezují obsáhlou definici oboru jako „*odbornou metodu práce s klientem v*

situaci, kterou osobně prožívá jako zátěžovou, nepříznivou, ohrožující. Krizová intervence pomáhá zprehlednit a strukturovat klientovo prožívání a zastavit ohrožující či jiné kontraproduktivní tendence v jeho chování. Krizová intervence se zaměřuje jen na ty prvky klientovy minulosti či budoucnosti, které bezprostředně souvisejí s jeho krizovou situací. Krizová intervence se odehrává v rovině řešení klientova problému a překonávání konkrétních překážek“.

Krizová intervence je forma odborné podpory, jejímž cílem je u osoby v krizi vyvinout či obnovit adaptivní způsoby, pomocí nichž lze čelit náročným životním výzvám a naučit se s nimi vyrovnat produktivním způsobem (Kenneth, 2014).

Cíle krizové intervence:

Podle Kennetha (2014) se krizová intervence snaží povzbudit klienta pro produktivní řešení problémů s cílem snížit maladaptivní a neefektivní způsoby zvládání. Snahou je především zmírnit akutní závažnost krizí, stres a tlak, zlepšit subjektivní stav spojený se zátěžovou situací, obnovit fungování klienta. Záměrem intervenanta je najít vhodné řešení problému, spolu s klientem zkoumat jeho myšlenky a pocity spojené s krizovým stavem a zvažovat možné alternativy průběhu stavu včetně doporučení na následnou péči.

Cílem odborné krizové intervence jako metody pomoci lidem v akutní krizi je především vymanit zasaženou osobu z napětí vyvěrajícího z krizové situace, dále analyzovat a snažit se redukovat samotné precipitory. Profesionální zásah intervenanta by měl zmírnit příznaky a poruchy spojené s aktuální náročnou životní situací, měla by být obnovena schopnost zasaženého jedince jednat a rozhodovat sám za sebe. Splněním tohoto cíle bude klient plně kompetentní řešit, často ještě v dopomoci pomáhajícího pracovníka, svůj tíživý stav (Kapitany, 2019).

Široce vymezené cíle z cizojazyčných publikací lze jednoduše shrnout pomocí publikací českých autorek Baštecké (2005), Špatenkové (2017) a Vodáčkové (2012). Autorky se shodují na tom, že by odborný pracovník měl sledovat a případně redukovat či úplně zastavit chování a jednání nebezpečné pro klienta a jeho okolí, pomáhat zasaženému jedinci se stabilizací sebe samého, pracovat s životním smyslem a hodnotami, být mu oporou při náročných životních situacích, pomáhat mu k posilování jeho kompetencí řešit krizový stav a poskytnout mu vhodné informace a zdroje pro následnou péči. Je mimořádně důležité dokázat zpracovat nepříjemný zážitek nejen na úrovni individuální, ale

i v rámci sociálních systémů, z nichž může zasažený člověk zároveň čerpat sociální podporu. Výčet jednotlivých cílů by měl směřovat k tomu, aby klient mohl bezpečně a bez závažných problémů znovu fungovat ve svém osobním i společenském životě. A jestliže se objeví náročná krizová situace, aby s ní dokázal pracovat a zvládal ji vyřešit.

2.2.2 Zásady poskytování krizové pomoci

Špatenková (2017) s Hoskovcovou (2009) shrnují pravidla odborné pomoci zásadou IMPRESS. Jednotlivá písmena anglických ekvivalentů označující dílčí principy, podle nichž by měla být krizová intervence poskytována. Zásada *immediacy* zaštiťuje časový aspekt poskytování pomoci. Krizová intervence by měla být poskytnuta v co nejkratším možném intervalu, jak jen to je možné. Okamžitým zásahem se může zabránit maladaptivnímu řešení krize či preventivně působit proti vážné dezorganizaci osobnosti. Odborná pomoc by měla být dle principu *proximity* dosažitelná a dostupná pro všechny bez ohledu na rozdíly. Každému by měla být poskytnuta pomoc na základě nízkoprahovosti a dostupnosti v čase, místě a ekonomických možnostech. Krizový intervent či jakýkoliv jiný pracovník, jež člověka provází krizí, by měl být svými znalostmi a zkušenostmi podle zásady *expectancy* plně kompetentní a způsobilý pomáhat lidem v krizových situacích. Aby se předcházelo ohrožení všech zúčastněných v rámci intervence, je nutné dodržovat princip *security*, tedy zajistit bezpečí pro klienta, okolí i sobě samému. Krize mimo jiné postihuje schopnost jednat, rozhodovat či řešit situace obvyklým způsobem. Pomocí zásady *simplicity* by mělo být s klientem jednáno bez složitých a komplikovaných postupů.

Veškeré principy péče by měly směřovat k obnově psychické, emoční stability a běžného fungování či ke zlepšení schopnosti zvládat krizové situace. Klient by měl být zároveň zplnomocňován, aby postupně dokázal převzít odpovědnost za sebe samého při vyřešení náročné situace. Intervence by měla být poskytnuta přímo na míru klientovi, subjektivita vnímání a prožívání krize je u každého člověka jiná, je proto nutné individuální řešení problému. Celkový zásah by měl probíhat v rámci dialogu nabízející možnost vyjádření. Klient by měl mít možnost využít spolupráci s pracovníkem, aby dokázal vyjádřit obtížné emocionální pocity (Kapitany, 2019; Kenneth, 2014).

Základem jakékoliv interakce v pomáhajících profesích by měl být správně vybudovaný kontakt s klientem. Od dobrého spojení se odvíjí další aspekty vztahu a práce se zasaženým klientem. Intervent v pozitivně orientovaném vztahu nepodceňuje schopnosti

a dovednosti svého klienta, věří mu, zároveň mu nechává prostor, aby dokázal řešit svůj stav a převzal zodpovědnost za sebe a své činy (Czamlar, 2017).

Klidné a jisté vystupování krizového intervenanta poskytuje bezpečí, jistotu a redukuje u zasažených lidí pocity strachu a úzkosti. Je důležité, aby pracovník nenechal sebe ani oběť vtáhnout do víru paniky, stresu a napětí. Ve chvíli, kdy pomáhající ustálí vhodné tempo intervence, dá najevo svůj vnitřní klid, pomáhá tím proti nadměrnému rozrušení u klienta. V jakékoliv krizi je nutné pochopit subjektivní emoce, jež nemusí být v souladu s prožíváním klienta. Důležitou zásadou práce s klientem je zůstat empatický, tolerantní, využívat techniky aktivního naslouchání, vnímat lidské potřeby a hodnoty, poskytovat emocionální a psychickou podporu. Je také nutné stanovit určitou organizaci péče a dát intervenčním krokům jasnou strukturu (Kudlvasrová, Uhlířová, Hoskovcová, 2009).

2.2.3 Formy krizové pomoci

Na základě toho, jakým stylem je vedena intervence s klientem v krizi, se rozlišují formy prezenční a distanční pomoci. Prezenční forma zásahu představuje práci s klientem v přímém kontaktu tváří v tvář. Výhoda přímé práce spočívá v možnosti vnímat aktuální prožívání a psychický stav klienta či zachytit prvky neverbální komunikace. Odborná literatura (Špatenková, 2017; Vodáčková, 2012) definuje tři základní formy prezenční pomoci:

- *Ambulantní pomoc* je poskytována specializovanými poradnami se zaměřením na krizi. Klienti osobně dochází v pravidelných, domluvených intervalech na jednotlivá setkání, při němž řeší s odborníkem svoji krizovou situaci. Klient vyhledá ambulanci buďto z vlastního rozhodnutí, nebo na doporučení jiné instituce, např. konzultanta linky důvěry, sociální či zdravotnické služby.
- *Pobytové služby* jsou typické pro umístění v zařízení přímo určené pro klienty v akutní krizi. Pomoc v pobytové službě probíhá intenzivněji, většinou v několikadenním časovém úseku. Jedná o pracoviště krizových center, v nichž jsou vyčleněna tzv. krizová lůžka s možností využít krátkodobou hospitalizaci. Ta je vyžadována ve chvílích, kdy je krize natolik závažná, že setrvání v přirozeném prostředí ohrožuje psychický i fyzický stav klienta.
- *Terénní služby* jsou specifickým druhem zásahu v přirozeném prostředí klienta či na místě, kde se odehrává krizová situace. Klient se z mnoha různých důvodů

nemůže dostavit k pracovníkovi, ten musí převést poskytovanou pomoc za klientem do terénu.

Distanční forma pomoci je založena na vzdáleném přístupu, klient tedy není v přímém kontaktu s pomáhajícím. Mezi výhody pomoci na dálku patří nízké náklady, pomoc je poskytována ve většině případů bez nákladů, hrazeny jsou jen poplatky spojené s technickým provozem v rámci daného operátora či poskytovatele internetového připojení. Klienti mohou mít strach z přímého kontaktu s pracovníkem, nebo jsou ve stavu, jenž jim z mnoha důvodů nedovoluje využít prezenční formu pomoci. Mohou to být klienti se sebevražednými tendencemi, pachatelů trestných činů, ale i děti, senioři nebo osoby s určitým typem znevýhodněním. Často je právě telefonní nebo internetový kontakt jediným možným spojením, pomocí něhož je možné navázat kontakt s krizovým pracovníkem (Špatenková, 2017):

- *Internetová pomoc* je poskytována relativně moderním prostředkem; internetovým spojením. Mezi lidmi je shledáván nárůst zájmu o tuto formu pomoci, avšak zůstávají cílové skupiny, které si z důvodu omezených finančních zdrojů nemohou dovolit vést komunikaci tímto médiem. Internetové připojení nabízí klientovi možnost využít písemnou komunikaci bez vizuálního kontaktu s pracovníkem, tedy chatovou krizovou intervencí, nebo je možné spojit se s pracovníkem pomoci aplikace *Skype*, *e-mailu* či jiných aplikací umožňující spojení webovou kamerou.
- *Telefonická pomoc* využívá při pomoci lidem v krizi telefon, jímž se člověk spojí obvykle s pracovníkem linky důvěry. Jedná se o specializované pracoviště zaměřené na všeobecné poskytování pomoci v krizi.

Telefonická krizová intervence (dále jen „TKI“) představuje specifickou formu pomoci v krizi. Od klasické intervence tváří v tvář (neboli face-to-face) se TKI odlišuje tím, že nemá pevné hranice. Délka a průběh hovoru se odvíjí od potřeb volajícího. Klient může kdykoliv z vlastního rozhodnutí ukončit telefonát, aniž by pracovník mohl jakkoliv reagovat. Neposkytne-li klient své telefonní číslo pro zpětné zavolání, není pracovník zodpovědný řešit, co přesně motivovalo klienta ukončit hovor. Přání klienta zůstat v anonymitě může vést ke ztrátě kontaktu v případě, je-li hovor přerušen nenadálými vlivy. Neobnoví-li klient kontakt z vlastní iniciativy, musí pracovník respektovat jeho rozhodnutí a neporušovat anonymitu. Hovory na linkách důvěry bývají jednorázové, avšak jsou známy i případy a témata s dlouhodobým průběhem, u nichž se objevují opakovaná volání. Více

jak polovina hovorů nepřesahuje 10 minut. Je-li řešeno závažnější téma, délka se může protáhnout do 90 minut. Hlavní výhoda TKI tkví v okamžitém poskytnutí pomoci. Linky důvěry umožňují využít své služby během dne i noci, klient v akutní krizi má tedy možnost řešit své problémy bez odkladu, v okamžiku potřeby. Člověk může díky distanční formě volat z kteréhokoli prostředí, z místa, které mu nabízí bezpečný, svobodný a klidný prostor redukující strach a tenzi. I přes to, že je TKI v mnoha případech nenahraditelná, má i své jisté nevýhody. TKI neumožňuje přímý kontakt, oba zúčastnění aktéři jsou odkázáni pouze na hlasové a zvukové klíče bez možnosti využití vizuálního obrazu. Pracovník tak nemá možnost pracovat s nonverbálními faktory, nemá možnost posoudit gesta, aktuální stav klienta a jiné aspekty, které by byly viditelné při prezenční pomoci. Téma hovoru je redukováno pouze na aktuální problém, časový rámec hovoru nedovoluje analyzovat hlubší problémy z minulosti klienta (Špatenková, 2017; Vodáčková, 2012).

2.3 Krizový intervent

V oblasti společenských věd zaměřených na přímou práci s klientem se setkáváme s označením *pomáhající pracovník*. Hartl a Hartlová (2015, s. 185) vymezují definici pomáhajících profesí jako „*veškeré profese, jejichž teorie, výzkum a praxe se zaměřují na pomoc druhým, identifikaci a řešení jejich problémů a na získávání nových poznatků o člověku a jeho podmínkách k životu, tak aby mohla být pomoc účinnější*“.

Podle Matouška (2003) lze klasifikovat pomáhající profese dle dvoustupňového modelu. Pomáhání na prvním stupni poskytují lékaři, psychologové a sociální pracovníci, ti, jejichž podstata profese předpokládá schopnost a dovednost pomoci překonat problémy mající sociální a emoční povahu. Ve druhém stupni pomáhání jsou angažováni odborní pracovníci, kteří se také podílejí na poskytování pomoci v náročných životních situacích a krizích. Jedná se o učitele, zdravotní sestry, duchovní, policisté.

S běžnými krizemi životního cyklu by měl umět zasaženému člověku pomoci téměř kdokoli. Jak již bylo zmíněno v kapitole o vzájemné pomoci, ne vždy se jedná o efektivní pomoc. Z toho důvodu jsou zde vyškoleni odborní pracovníci s psychosociálním zaměřením, kteří dokážou poskytnout odbornou pomoc. Společnost skýtá mnoho pracovních pozic, jež se setkají s nutností řešit krizové stavy. Jedná se o kterékoliv zaměstnání, kde člověk přichází do kontaktu s lidmi či náročnými situacemi, dále především zdravotníci, záchranářský personál, hasiči, či právě policie a mnozí další. Zaměřili-li se pozornost výlučně na jednotky bezpečnostních sborů, jsou zde přítomni tací, kteří mají ve své kompetenci práci s jedinci zasaženými krizí či traumatem. Jedná se o

krizové interventy, již jsou důležitou součástí psychosociální podpory v náročných životních situacích. Krizový intervent je především pracovník dané organizace, který poskytuje pomoc člověku ve stavu subjektivně prožívané krize. Práce s klientem v krizi klade na poskytovatele pomoci značné nároky na to, jaký by měl krizový intervent být, či jaké teoretické a praktické kompetence by měl mít ve svém repertoáru znalostí a dovedností. Pro oprávněné poskytování krizové intervence je třeba, aby intervent dle profesní náplně splňoval několik základních požadavků vycházející podstaty této pomáhající profese (Špatenková, 2017; Vodáčková, 2012).

Znalosti:

Krizový intervent by se měl orientovat v otázkách krizové intervence a krize samotné, znát možné příčiny, determinanty, důsledky či způsoby řešení. Znalost sociální sítě klienta a potencionálních služeb v psychosociální oblasti umožňuje, aby byl intervent schopný zprostředkovat zasaženému jedinci potřebné služby daných organizací. Intervent by se měl také orientovat ve znění zákonů, vyhlášek či pokynů směřující k přímé pomoci. Měl by být obeznámen o tématech z oblasti právních vztahů, trestní problematiky a mnohých dalších. Při poskytování zásahu vyžadující i zdravotnické úkony by měl pracovník znát principy poskytování první pomoci (Vodáčková, 2012).

Dovednosti:

Krizová intervence spočívá v přímém kontaktu s klientem. Na vytvoření tohoto kontaktu má vliv mnoho proměnných, jež se liší podle stavu klienta a situace, níž se nachází, druhu a průběhu krize, či působících determinant z prostředí. Prvotní kontakt souvisí s vytvořením pevného a otevřeného rámce, v němž se klient bude cítit bezpečně a bude si moci dovolit vést rozhovor o svých potížích a projevit vlastní emoce. Intervent by měl být pro klienta tím, kdo ho provede krizovým stavem, vysvětlí mu možné vlivy, podporuje ho v jeho vlastním jednání či normalizuje jeho chování a prožívání. Klient se může nacházet v akutním krizovém stavu, proto je nutné umět vyhodnotit danou situaci a posoudit, nakolik je situace ohrožující pro účastníky intervence. V přímé interakci s klientem by měl být kombinován direktivní postoj s přístupem, jenž by měl být zároveň plný empatie, akceptace, aktivity. Mezi dovednosti interventa by měla patřit práce se sociálními konstrukty daného klienta, s jeho důvěrou, vztahem, možnými spojeními v jeho přirozeném okolí. V jakékoliv fázi pomoci je důležité hledat a pracovat s motivací. Stěžejní dovednost krizového pracovníka je dovednost komunikace a práce s emocemi. Krizový intervent se musí mimo jiné naučit pracovat s časovým kontextem v rámci

působení krize. Často je nucen jednat pod nátlakem situace, musí pracovat rychle, ale zároveň stabilně, zodpovědně a bezpečně. Intervent je součástí krizového týmu a organizace, v níž je zaměstnán. Na místě poskytování pomoci přichází do kontaktu s dalšími subjekty podílející se na odborné pomoci. Uměl by být schopen kooperovat především s externími organizacemi a IZS. Přesto, že by měl dokázat pracovat v týmovém spojení, musí si mnohdy s jednotlivými případy poradit i dle svého subjektivního rozhodnutí (Špatenková, 2017; Vodáčková, 2012).

Práce s hranicemi:

Vymezení osobních hranic je důležitou součástí, jak si zachovat integritu osobnosti. Intervent by si měl stanovit bezpečný rámec, v němž bude poskytovat intervenci, ještě před samotným poskytováním pomoci. Je vhodné si uvědomit, jakým způsobem se intervent pojí s klientem, jak na něho působí klient v krizi či jaké emoce a pocity ho ovládají při přímé práci. Dobře nastavené hranice chrání intimitu a osobní svobodu intervenanta. Lze je poznat dle toho, jak je zachován odstup pro lepší vyhodnocení situace, pracovník se neztotožňuje s osobností klienta natolik, aby byl nestranným pomáhajícím. Není vhodné integrovat do intervence soukromé vztahy, jež by mohly narušit prvotní poznávání a vytváření kontaktu mezi subjekty zásahu. Intervent by měl být s člověkem v kontaktu pouze v pracovní době. Porušení či nevhodné nastavení hranic může negativně ovlivnit pracovní vztah mezi oběma. Vztah mezi klientem a pracovníkem je pro krizovou intervenci nezbytně nutný, nesmí se však využívat dvě základní tendence, které mohou narušit dobře vybudované vztahové sepětí. Pomáhající by neměl své klienty kontrolovat nad míru své pracovní náplně. Je důležité odhadnout a udržet správné hranice, kdy je vztah bezpečný, důvěrný a zároveň podporuje rozvoj osobní autonomie. Hranice jsou také nastaveny špatným způsobem, jestliže pracovník narušuje klientovu osobní svobodu, vstupuje do jeho osobní zóny a oslabuje tím jeho autonomii. Pracovník se tímto stylem snaží vyřešit tíživou situaci bez osobní odpovědnosti klienta, obětuje se pro něj, zároveň upoutává klienta do závislého postavení. Vytvořit hranice své i v rámci vztahu je velmi obtížné. Je důležité, aby pracovník viděl ve své činnosti smysluplný význam, uměl projevit osobní zájem o klienta a byl angažovaný (Kopřiva, 2016).

Osobnostní charakteristiky:

Často se skloňuje otázka osobnostního vybavení pomáhajícího pracovníka. Osobnost pracovníka velkou měrou ovlivňuje samotné poskytování pomoci. Práce s krizovými

tématy představuje pro pracovníka značnou zátěž, s níž se musí umět vyrovnat a pracovat s ní. Podle toho, jaká je jeho osobnost a dílčí předpoklady, je schopný zdařile překonat těžkosti krizové intervence (Matoušek, 2003)

Pracovník je pro klienta oporou v náročných životních situacích. Často je v dané situaci jediným člověkem, kdo mu nabídne pomoc, věří mu a snaží se obnovit jeho přirozenou rovnováhu. Z toho důvodu by měl být pomáhající snáze čitelný, měl by být otevřený, spolehlivý, čestný. Měl by zachovat princip mlčenlivosti a na základě diskrétnosti upevnit vztah a vytvořit vzájemnou důvěru. Mezi další osobnostní charakteristiky lze řadit rozvinuté, logické myšlení, využívání kreativity, představivosti i umění dokázat předvídat situaci. Přirozenou součástí osobnosti by měla být inteligence na vysoké úrovni. Nejen obecná úroveň inteligence by měla být součástí osobnostní výbavy. U interventa se vyžaduje vysoká emocionální a sociální inteligence. Emočně inteligentní pracovník dokáže porozumět lidským potřebám a hodnotám, akceptovat klienta, přijmout ho takového, jaký je, mít k němu úctu a respekt. Základní dispozici by měla být vysoká míra empatie, od níž se odvíjí přirozenost, upřímnost a zaměřenost na klienta (Špatenková, 2017).

Na cestě k úspěšnému pomáhání je interventovi do cesty stavěno několik překážek. Je nutné, aby se intervent naučil pracovat se svými emocemi, aby dokázal odolat tíze emočně vypjatých situací, stresovým faktorům a nepochyboval o svých schopnostech. Musí být odolný vůči zátěži, musí také všimnout detailů, které mohou být zásadní pro následnou pomoc. Aby dokázal poskytnout pomoc, musí věřit v sebe samého, být optimisticky naladěný a dokázat využívat smysl pro humor, i přes to, že krizové situace vyvolávají spíše smutek a pesimismus. K podpoře sebe samého mu může pomoci nadále se vzdělávat, učit se z výsledků své práce a reflektovat svoji činnost pomocí využití psychosociálního systému podpory organizace či supervize (Vodáčková, 2012).

2.4 Úskalí a překážky při poskytování pomoci

Pomáhající profese kladou na pracovníka značně vysoké nároky. Krizový intervent se může dostat do situací, v nichž není možné ovlivnit průběh, nelze předvídat jejich vznik, subjektivně jsou prožívány jako nezvladatelné, způsobují pocity dezorganizace a neschopnosti zvládat vyvěrající požadavky. Aby byl pracovník, tedy i krizový intervent, schopen kontinuálně pracovat bez obtíží, jež by mu stěžovaly osobní i profesní život, je třeba dodržovat určitá pravidla či správné prvky psychohygieny (Vodáčková, 2012).

Ve spojení s policejní praxí je v oblasti problémů a potíží způsobených náročnými intervencemi používán pojem *policejní stres*. Čírtková (2015, s. 38) ho definuje jako „*situace, které většina policistů vnímá jako zátěž spojenou s emocionálním a často i fyzickým vypětím*“, mezi něž lze řadit „*smrt dítěte, použití střelné zbraně, tragické okolnosti případu, bezprostřední vnímání mrtvol a její výrazné znetvoření*“.

Czamlar (2017) svoji studii doplňuje seznam několika dalších překážek, které se mohou vyskytnout při poskytování pomoci a mohou být důvodem pro vyhledání psychosociální podpory. Krizoví intervenenti se často dostávají do extrémních situací a jsou tak vystaveni vlivům traumatické situace. Ve většině případů jsou intervenenti konfrontováni se zraněnými, mrtvými, truchlícími, šokovanými, bezmocnými lidmi a traumatizujícími zážitky. To vše klade na krizového intervenenta obrovský emoční tlak. Mohou být ovlivněni chaosem, kvůli němuž postrádá krizová situace smysl a především strukturu. Dochází ke změně vnímání časové struktury, pracovník musí jednat pod časovým tlakem, často s chybějícími nebo protichůdnými informacemi a situace, s níž pracují, má tendenci se rychle měnit. Pracovník by si měl být také vědom toho, že během zásahu může být vystaven nebezpečným situacím, zdravotnímu riziku či nehodě způsobené vnějšími vlivy. Úskalí lze spatřovat již při přípravě na krizové situace. Není-li intervent dostatečně vybaven vhodnou podporou, výcvikem či školeními, může tento nedostatek odrazit na efektivitě a kvalitě intervence.

U pomáhajícího pracovníka se mohou vlivem působení stresu a tíživých událostí objevit dvě protichůdné tendence. Oba níže zmíněné fenomény jsou pro přímou práci s klientem kontraproduktivní.

2.4.1 Syndrom pomáhajícího

Tato tendence je také označována jako syndrom pomocníka. W. Schmidbauer popsal syndrom jako narušení osobnostního vývoje z důvodu nepřijetí a neuspokojení základních potřeb uznání a porozumění v dětském věku. Pomáhající poté nevědomě promítá tyto nenaplněné tendence do přímé péče, z níž se snaží dosytit své potřeby. Od klienta je očekávána vděčnost za poskytnutou péči a bezmezný obdiv. Pracovník směřuje k principu dokonalosti, projevuje se výkonovou orientací, jeho chování a komunikace jsou nepřímo agresivní, nevědomě skryté za masku bezmezné pomoci (Matoušek, 2003).

Géringová (2011) pohlíží na syndrom pomáhajících jako na syndrom odvrácené strany pomáhání. Pracovník se rozhodne zasvětit svůj profesní život podpoře těch, kteří

trpí, pociťují neštěstí a strasti. Mezi projevy syndromu lze spatřovat dominantní, svrchované postavení skryté za bezmeznou a obětavou touhu pomáhat. Pracovník má problémy s nastavením hranic vhodných pro efektivní práci s klientem. Zaměřením na perfekcionismus a touhou po profesním výkonu se snaží využívat přístup zaměřený na klienta, realita pomáhání je však odlišná. Pomáhající prožívá zároveň bezmocný a nenaplněný život, potýká se s problémy v soukromých vztazích a při projevování pocitů, emocí i agrese. V rámci pomáhající profese kompenzuje své osobní nedostatky a nenaplněné touhy. Kontakt s klientem je obranným štítem, jenž by měl chránit integritu osobnosti pracovníka. Pracovník je ten, kdo dává péči a pomoc, tím dosycuje svoji potřebu být užitečný pro druhé a posiluje hodnotu svého zraněného self-konceptu.

Pomáhání v rámci syndromu pomocníka je pojímáno jako situace, kdy je pracovník povinen poskytnout pomoc jako první, teprve až poté může být poskytnuta pomoc jemu samému. Hellinger (in Géringová, 2011, s. 105) shrnuje tento druh pomoci výstižným komentářem. „*Je lepší, když jsi zavázán ty mně, než když jsem zavázán já tobě*“.

Nadále je nutné rozlišovat mezi syndromem pomáhajících a syndromem vyhoření, a ukázat, jak tenká je mezi nimi hranice. Zatímco syndrom vyhoření je důsledkem procesu pomáhání, druhý fenomén motivuje a vede pracovníka k vykonávání pomáhající profese, zároveň může být jedním z důvodů, který spěje k vyhoření. Oba dva konstrukty negativně poškozují pracovníka, jeho chování, projevy, tak i profesní zájmy. Pracovník se syndromem pomocníka se dostává do bludného kruhu, v němž „*bude pro sebe zpravidla něco požadovat teprve tehdy, když je pomáháním druhým úplně vyčerpán*“ (Géringová, 2011, s. 100). Zároveň je obtížné odhalit, zda je ohrožen celkovým vyčerpáním nebo se u druhých snaží vyvolat pocity bezmoci.

Matoušek (2003) uvádí, že v rámci prevence proti syndromu je nutné absolvovat dlouhodobý sebezkušnostní kurz, na základě něhož lze podchytit projevující se signály, a být účasten pravidelných supervizí.

2.4.2 Syndrom vyhoření

Výraz vychází z anglického ekvivalent „*burnout*“, což lze přeložit jako vyhoření, vyhaslost či vyprahlost. Syndrom vyhoření (dále jen „SV“) je charakterizován jako stav selhání profesionála způsobený kladením nadměrných pracovních požadavků, změnou původně kladně hodnocených cílů a ztrátou smyslu a subjektivního zaujetí pro danou profesi. Původní nadšení, empatie a náklonnost k oboru i k práci s klienty jsou postupně

vystřídány averzí, negativním až znehodnocujícím přístupem ke klientům i samotným kolegům a organizaci, již je zaměstnanec (Špatenková, 2017). Syndrom se nejčastěji projevuje ztrátou energie, negativním obrazem sebe samého i druhých, zhoršením percepce reality, absencí kladných pocitů a postojů k náplni své profese, pocity marnosti a zbytečnosti. Míra vyhoření je přímo úměrná prvotnímu nadšení a přilnutí k činnosti. Čím je větší, tím rychleji a intenzivněji se projeví první symptomy (Dušek, Procházková, 2015).

Zakladatel syndromu vyhoření, americký psycholog H. J. Freudenberger, definoval základní pojetí již v roce 1974 jako stav spojený s „*pocitů únavy a exhausce, neschopnosti setrůst pocity chladu, pocit fyzické vyčerpanosti, deprese a nespavosti*“ (Dušek, Procházková, 2015, s. 333). Do výčtu projevů byly postupně na základě výzkumných studií přidány kategorie psychických, emočních i tělesných symptomů. Podle Krivohlavého (2009) je syndrom vyhoření „*formálně definován a subjektivně prožíván jako stav tělesného, emocionálního a duševního vyčerpání způsobené dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emočně mimořádně náročné a často jsou spojené s velkým očekáváním a chronickým situačním stresem*“.

Pomáhající pracovník zasažený syndromem vyhoření obvykle postupuje několika stádii. Každá fáze je specifická tím, jaké chování, prožívání a reakce se projevují (Dušek, Procházková, 2015):

- V první *fázi* plného *nadšení* je člověk velmi angažovaný v profesních cílech, má velké představy a ambice, k nimž by rád směřoval a naplňoval jejich obsah.
- Ve *fázi stagnace* se objevují první známky toho, že prvotní megalomanské cíle nelze uskutečnit. Na základě střetu s realitou člověk své plány mění nebo se orientuje na jiný objekt zájmu. Objevují se první negativní postoje ke klientům, ostatním pracovníkům či dalším subjektům. Požadavky, nároky i samotná přítomnost klientů se začínají stávat rušivými a nežádoucími.
- Ve *fázi frustrace* je klient, i veškerá činnost spojená s profesní náplní, vnímán pouze negativní perspektivou.
- Negativní atmosféra mezi klientem a pracovníkem se stupňuje ve *fázi apatie*. Pracovník naplňuje jen ty profesní zájmy a kompetence bez nutnosti odkladu, co dělat nemusí či není důležité, tomu nevěnuje značnou pozornost.
- Dlouhodobým působením stresových faktorů či vlivem nepřiměřeného a neúnosného stresu může pracovník dospět až do *konečné fáze*, tedy do naprostého

fyzického, psychického i emocionálního vyčerpání organismu – *syndromu vyhoření*.

Projevy vyčerpání se mohou objevit téměř u každého pracovníka v pomáhajících profesích, subjektivní prožívání bývá však odlišné. Vliv na výskyt projevů má subjektivně definované očekávání a požadavky kladené organizace, především vysoké nároky plynoucí z přímého kontaktu s klienty. V případě, že pracovník setrvá v pomáhající profesi a je-li zasažen vyhořením, využívá rigidní přístupy a metody, není schopen využít kreativitu a tvořivost. Do práce neinvestuje víc, než co je potřeba a co se od něho očekává. Jeho dřívější záměr byl nahrazen ztrátou pracovní energie a skepsí. Profesní kontakt s klienty se snaží vyměnit za jakoukoliv jinou činnost, nejčastěji dává přednost administrativním úkonům (Matoušek, 2003).

Existuje nespočet příčin, jež mohou různou měrou zasáhnout člověka vyhořením. Mohou plynout z osobnostního nastavení jedince, či organizačních i situačních faktorů. Jedna z možných příčin je označována vysoká cílevědomost a ambiciózní jednání. Pracovníkovi, jemuž není umožněn rozvoj a profesní růst, může mít větší predispozice ke vzniku syndromu. Zaměřím-li se na profesi krizového intervenanta, je jednou z příčin stálá pohotovost při poskytování pomoci druhým. Dílčí úlohu vzniku syndromu hraje i náročnost a počet poskytnutých intervencí. Je-li kapacita klientů překročena, zátěž neustupuje, není kompenzována nebo delegována, může být pracovník velmi ohrožen profesním selháním. Na pracovníka jsou kladeny požadavky orientovat se v krizových tématech, ovládat krizovou komunikaci, umět poskytnout intervence na základě odlišných typů událostí. Během krizových zásahů je intervent vystaven vlivu silných a subjektivně prožívaných emocí, které mohou způsobit celkové rozladění osobnosti. Krizová intervence představuje pro intervenanta profesi s nerovnoměrným rozložením časové struktury, často bez možnosti předvídat situace a úkoly, s nutností naučit se spolupracovat s externími subjekty podílející se na intervenčním zásahu (Špatenková, 2017).

Organizace by pro své pracovníky měla nastavit dostatečně vhodné podmínky pro osobní i profesní rozvoj, upravit podmínky a nastavit systém fungování, v němž bude místo i pro prevenci syndromu vyhoření. Zaměstnanci by v organizaci měli pocítovat kladné rozpoložení, z něhož lze čerpat energii při i po intervenčním zásahu. Mezi preventivní faktory patří mimo jiné schopnost týmové práce, vzájemné sdílení mezi kolegy, přítomnost plánů se zaměřením na osobní i organizační růst. Velká pozornost by měla být věnována jednotlivým zaměstnancům, a to jak nově příchozím, kteří by měli být

odborně a dlouhodobě zaškoleni, tak stálým, zkušeným zaměstnancům. Pracovník by měl před vstupem do pracovního svazku vědět, jaké budou jeho kompetence, profesní náplň a struktura role. Organizace by se měla zajímat o potřeby a motivaci pracovníků, poskytovat celoživotní vzdělávání, využívat systému zpětných vazeb a zajistit možnost sdílet své zážitky na skupinových i individuálních setkáních – pravidelných supervizích (Matoušek, 2003).

2.4.3 Posttraumatická stresová porucha

Krizový intervent pracuje s velmi tíživými tématy a s emočním nastavením, sociálními podmínkami a psychickým rozpoložením jednotlivých klientů. V případě, že pomáhající po náročných zkušenostech s traumaty dostatečně nezpracuje situaci a neošetří sám sebe, mohou se objevit příznaky dlouhodobě působící traumatizace. Ta může následně negativně ovlivnit kvalitu vztahu ke klientovi k sobě samému (Mareš, 2012)

Mezinárodní klasifikace nemocí ve své 10. revizi řadí Posttraumatickou stresovou poruchu (dále jen PTSD) do kategorie poruch přizpůsobení či způsobených reakcí na těžký stres. Definuje ji jako *„opožděnou nebo protrahovanou odpověď na stresovou událost nebo situaci, krátkého nebo dlouhého trvání, mimořádně ohrožující nebo katastrofické povahy. Nástup následuje po traumatu s latencí od několika týdnů do několika měsíců. Průběh je kolísavý, ale ve většině případů dochází k úpravě* (MKN, 10. revize). Kromě PTSD je v kategorii poruch pod označením F43 zahrnuta i *akutní reakce na stres*. Hlavní rozdíl mezi jednotlivými diagnózami spočívá v jejich časovém kontextu. Evropský diagnostický manuál MKN (10. revize) popisuje akutní stresovou poruchu jako *„přechodnou, která se rozvíjí u jedince bez jakékoliv jiné zjevné duševní poruchy v reakci na výjimečný fyzický a duševní stres a která obvykle trvá několik hodin nebo dnů“*.

Zlom ve vývoji a definování PTSD přinesl vojenský konflikt ve Vietnamu v 70. letech. Během něj byly diagnostikovány příznaky, které jednoznačně korelovaly s vlivem traumatu na chování a prožívání člověka. PTSD byla zařazena mezi psychiatrické diagnózy až v roce 1980. Při stanovení diagnózy bylo trauma popisováno jako velmi extrémní stresor. Do výčtu stresorů se zprvu řadily katastrofy způsobené přírodním i lidským faktorem, stresory způsobené vojenskými konflikty, znásilnění a závažné násilné činy. Vlivem doby a rozvojem společnosti se mění pohled na to, co je považováno za trauma a co může způsobit PTSD. Od 90. let byl zaznamenán velký přírůstek diagnostikovaných PTSD. Značný vliv na nárůst má podle studií počet potenciálních krizových situací, zvýšený počet zasažených lidí a vzestup možností terapeutických a léčebných metod

v oblasti posttraumatických poruch. Ukazuje se, že výčet traumat mající vliv na vznik PTSD, je neomezený. Nejnovější americké výzkumy ukazují, že posttraumatická stresová porucha je jednou z nejčastěji se objevujících diagnóz 21. století (Horowitz, 2018).

PTSD se řadí do kategorie úzkostných poruch, k níž dochází na základě expozice traumatického zážitku. Trauma se nadále rozvíjí v případě, že je situace subjektivně ohrožující a silně emočně zabarvená. Symptomy poruchy nepříjemně ovlivňují běžné každodenní fungování, narušují osobní i pracovní život. Dlouhodobé působení stresu plynoucího z prožitého traumatu může negativně zasáhnout fyzickou i duševní integritu člověka. Dle diagnostických kritérií by se měla porucha objevit do půl roku od první expozice traumatu. Jde však o protrahovaný stav, je tedy očekáváno, že první symptomy mohou být shledány později (Dušek, Procházková, 2015). Mezi hlavní projevy patří pocity úzkosti, deprese, noční můry, opětovné vybavování traumatických vzpomínek, tzv. *flashback*, nejsou vyloučeny ani sebevražedné myšlenky a tendence. Projevy však musí trvat alespoň po dobu jednoho měsíce, aby bylo možné stanovit diagnózu (Vizinová, Preiss, 1999). *Typické jsou epizody znovuožívání traumatu v neodbytných vzpomínkách, snech či nočních můrách, které se objevují na přetrvávajícím pozadí pocitu tuposti a emoční oploštělosti, stranění se od lidí, netečnosti vůči okolí, vyhýbání činností a situacím, upomínajícím na traumatický zážitek“ (MKN, 10. revize).*

2.5 Vývoj psychosociálních služeb u Policie ČR

Psychologická péče u PČR se stala nedílnou součástí péče o zaměstnance. Zprvu se psychologie v rámci PČR využívala především pro personální výběr, psychologická diagnostika měla prvotní roli. Postupně se rozšiřovaly pracovní kompetence psychologů, mezi jejich pracovní náplň patřil personální výběr, konzultační, koncepční a poradenská činnost, a oblast supervizních služeb. Součástí práce policejního psychologa se stala také posttraumatická péče o policisty. Dnes je psychologická péče řízena na základě přijetí pokynu policejního prezidenta (dále jen „PPP“). Dalším mezníkem ve vývoji je položení základů posttraumatické intervenční péče (dále jen „PIP“) u PČR na podkladech programu *PHARE* na konci 90. let. Program vycházející ze standardů Evropské unie se snažil zrovnoprávnit formu psychosociální podpory s evropskými státy, v nichž je již dobrá praxe zavedena. Jeden z modulů projektu byl zaměřen právě na PIP u policistů, kteří se zúčastnili akcí se zvýšenou stresovým vypětím a možnou traumatizací. Systém posttraumatické intervenční péče byl oficiálně založen roku 2001. Při vzniku systému byla péče

poskytována devíti intervenčními týmy, jež byly v gesci Policejního prezidia a jednotlivých krajských pracovišť. Policejní prezident současně jmenoval koordinátora každého týmu, jednotliví interventi byli vybíráni ředitelem krajského pracoviště PČR. Ode dne vzniku systému PIP bylo umožněno policistům či jeho blízkým, kolegům nebo nadřízeným využívat služeb intervenčního týmu. Systém PIP ukončil svoji činnost roku 2016 nahrazením novými systémy krizové intervence a kolegiální podpory (Baštecká, 2005; Vymětal a kol., 2010).

Poskytování psychologické podpory příslušníkům PČR, případně členům bezpečnostních zdrojů, vychází z nejvýše položeného zákona č. 361/2003 Sb., o bezpečnostních sborech a jejich služebních poměrech. Zákon stanoví možnost využívat psychologickou podporu odborníků a psychologů v rámci pracoviště PČR pro policisty i jejich rodinné příslušníky. Zákon v šesté části, v paragrafu č. 77, článku 11, písmenu l výlučně stanovuje povinnost organizace či zaměstnavatele v oblasti péče o své zaměstnance, a to následovně: „*Bezpečnostní sbor je povinen vytvářet podmínky pro řádný a pokud možno bezpečný výkon služby. Za tím účelem zajišťuje pro příslušníky zejména psychologickou péči.*“ (zákon č. 361/2003., Sb.)

Před účinností PPP č. 231 z roku 2016 byla psychologická péče o pracovníky Policie ČR zajišťována třemi systémy - posttraumatickým intervenčním týmem, linkou pomoci v krizi a službami policejních psychologů. Toto usnesení policejního prezidenta vzešlo v platnost dne 26. 9. 2016 a zásadně změnilo oblast psychosociální a krizové intervence u PČR. Pokyn rozšiřuje psychologickou podporu o dva na sobě nezávislé systémy, a to systém kolegiální podpory a systém krizové intervence (Vymětal a kol., 2010).

2.5.1 Kolegiální podpora

Kolegiální pomoc představuje jednu z forem pomoci pro odborné pracovníky, kteří jsou traumatizováni potencionální krizovou situací a potřebují okamžitou podporu a péči. Podle Mrazka a Haggertyho (1994, in Burger, 2012) je kolegiální podpora (dále jen „KP“) jednou z hlavní fází pomoci po šokující události či prožití traumatu. Levenson a Dwyer (2003, in Burger, 2012) ji definují jako formu pomoci v krizi umožňující snazší uzavření a smutku s cílem spokojeně a efektivně vykonávat danou profesi i po traumatickém zážitku či stresové situaci.

Na základě výzkumu De Soira (in Burger, 2012) bylo zjištěno, že kolega v zaměstnání je nejdůležitější subjekt pomáhání po akutní situaci. Až poté se ve výčtu osob poskytujících podporu objevují rodinné vazby či nadřízení.

Zajímavým dokumentem v oblasti kolegiální podpory jsou *Vodítka – psychosociální podpora pro pracovníky uniformovaných složek*. Přínos dokumentu spočívá v zaměření se na služby bezpečnostních sborů s cílem zavést co nejlepší možnou psychosociální podporu v organizacích, zlepšit dosavadní praxi v poskytování pomoci a přijmout standardy pro psychosociální podporu složek bezpečnostních zdrojů. I přes to, že základní struktura vychází z holandského kontextu a prostředí, dokument je důležitým zdrojem pro zavádění kolegiální podpory i v jiných zemích (Burger, 2012; Vymětal a kol., 2010).

Mezi jednotlivé úkoly KP patří *„poskytování praktické pomoci, stimulace procesu obnovy zdraví, včasná identifikace možných psychosociálních problémů a včasná organizace odborné pomoci, monitorování léčebného procesu, aktivace sociální sítě a pozornost věnovaná především negativním reakcím z okolního prostředí“* (Burger, 2012, s. 9). Downing a kolektiv (2005, in Vodítka, s. 10) tvrdí, že *pracovníci sledují, podporují a zajišťují jakýsi most směrem k odborné pomoci*.

Systém kolegiální podpory vzniknul na základě přijetí PPP č. 231/2016, o psychologických službách. V mnoha případech je systém KP synonymně nazýván „peer support“. Pracovník nese označení „peer“ tedy ten, kdo poskytuje kolegiální podporu. Hlavní úkoly poskytovatele nebo peera je umožnit kolegovi pomoc v rámci rozhovoru, sdílení pocitů, podání informace či odkázání na odbornou pomoc. Aktuálně je systém zaveden na všech krajských ředitelstvích, kromě Olomouckého kraje a kraje Vysočina, s celkovým počtem 296 poskytovatelů podpory (Výroční zpráva PČR 2017-2019).

2.5.2 Linka pomoci v krizi

Stejně jako systém kolegiální podpory, tak i linka pomoci v krizi je jedním z pilířů nově přijatého PPP č. 231, o psychologických službách, z roku 2016. Zahájení činnosti linky se datuje k 14. listopadu roku 2002 na základě rozkazu č. 162. Její činnost byla v gesci Policejního prezidia (dále jen „PP“) a své služby nabízela výlučně policejnímu sboru České republiky. Byla založena s cílem snížit a efektivně pracovat s náročnými zásahy během služby. Dalším cílem na začátku fungování bylo pracovat se sebevražednou tematikou v řadách zaměstnanců PČR. Teprve ode dne 6. prosince roku 2013, na základě

dohody o využívání služeb linky, mohou linku využívat i jiné sbory IZS včetně Hasičského záchranného sboru, Vězeňské služby ČR, Celní správy ČR či Generální inspekce bezpečnostních sborů. Linka je tedy k dispozici všem zaměstnancům Policie a dalším bezpečnostním sborům, dále také rodinným příslušníkům zaměstnanců a dalším zaměstnancům. Není však vyloučené, že se na linku může dovolat jakýkoliv jiný občan. Ve většině případů jsou klienti na linku odkázáni z tísňové linky 112 nebo volají přímo na základě svého rozhodnutí. Při vzniku systému PIP se linka stala jeho součástí. Během let byla několikrát legislativně a normativně upravena, nejdříve PPP č. 21 z roku 2009, poté pokynem č. 79 z roku 2010. Poslední úprava proběhla roku 2016, kdy se Linka pomoci v krizi stala jedním z pilířů systému psychologické podpory. Aktuálně spadá pod záštitu oddělení vedoucího psychologa na PP (Baštecká, 2005; Vymětal a kol., 2010; Výroční zpráva PČR).

Na začátku hovoru nemá povinnost se představovat ani volající, ani konzultant linky. I přes to, že jsou během hovoru zaznamenávány pro následné analýzy základní informace, je uchována anonymita volajícího. Tento kladný aspekt zaručuje větší diskrétnost, mlčenlivost a respekt z obou stran. Linka není omezena v časovém provozu, funguje v nonstop režimu. Klient má tak možnost využít služeb linky v jakoukoliv dobu. Provoz linky je zajišťován vyškolenými pracovníky, kteří jsou absolventy kurzu telefonické krizové intervence. Klient může zavolat, potřebuje-li pomoc v akutních psychických obtížích, v situacích ohrožujících jeho život či integritu osobnosti. Svými službami se linka snaží předcházet rostoucímu vývoji v oblasti psychických potíží, protiprávnímu jednání, sebevražedným tendencím či poškozujícímu nebo nepřiměřenému chování vůči sobě či okolí v důsledku působení krize (Vymětal a kol., 2010).

Témata hovorů jsou velmi různorodá. Mezi nejčastěji zaznamenané oblasti přijatých hovorů se řadí osobní, existencionální a vztahové problémy. Do kapitoly osobních a problémů zaměřených na životní bytí jsou včleněny otázky lidské existence, osamělosti, úmrtí a ztrát, či aktuální soukromé potíže a změny emočního stavu. Vztahová tematika zahrnuje potíže při pracovních, sousedských, rodinných, vrstevnických, manželských či partnerských vztazích. Dále se jedná o problematiku zneužívání – nejčastěji je předmětem sexuální zneužívání, šikana či syndrom CAN. V rámci každoročních výročních zpráv jsou dále vyhodnocena témata jako závislostní chování, patologie v oblasti psychiky či sociálních jevů, potíže z oblasti duševního zdraví a

onemocnění nebo zdravotního postižení (Výroční zprávy policejního psychologa PČR z let 2017 - 2019).

2.5.3 Systém krizové intervence

Nejdůležitější součástí moderního systému psychologické podpory u PČR, vzhledem k tématu diplomové práce, je systém krizové intervence. Systém byl zřízen v roce 2016 na základě PPP č. 213, postupně přejímal úkoly a funkce systému PIP. Byla tak rozšířena podpora v rámci psychologických služeb právě o systém krizové intervence a systém kolegiální pomoci. Systém funguje na principu poskytování intervence co nejdříve po traumatických zážitcích, ustavičně a bez jakéhokoli omezení. Mezi hlavní cíle se řadí preventivní působení vůči výskytu psychických obtíží způsobených traumatizací či předcházení samotnému vzniku traumatického zážitku. Krizová intervence se také snaží o důslednou pomoc, aby nebyl člověk vystaven druhotné újmě v důsledku působení traumatu a následků trestné činnosti. Na každém krajském ředitelství byl postupně zaveden krizový intervenční tým, jehož úkolem je řešit krizové události na daném území kraje. Krizová pomoc může být směřována buďto k policistovi ve službě, jenž byl zasažen traumatickou událostí a je třeba mu poskytnout pomoc s cílem navrátit ho znovu do běžného fungování v osobním i profesním životě. Druhou kategorií příjemců pomoci jsou lidé, kteří se v důsledku působení traumatu či trestného činu stávají oběťmi.

Nejčastěji poskytované intervence jsou směřovány k pozůstalým v důsledku úmrtí nebo suicidálního jednání. Časté výjezdy jsou k rozličným druhům nehod. Tato kategorie zahrnuje především dopravní nehody, ale také utonutí, či pracovní úrazy. Mezi oblasti vyžadující zásah krizového intervenanta patří také početně zastoupené skupiny trestných činů násilné a mravnostní povahy (Výroční zpráva 2019).

Krizový intervenant u PČR

Krizový intervenant je speciálně vyškolený pracovník Policie ČR, jehož profesní identita může nabývat více podob. Jeho výchozí pracovní pozice může být policejní psycholog, policista pořádkové či kriminální policie, či policista z obvodního oddělení či dalšího zaměstnance z řad policistů. Pracovníci na základě své dobrovolné a svobodné volby přijali roli krizového intervenanta, prošli speciálním školením a jsou schopni v nepřetržitém provozu v pohotovostním režimu pomoci v krizových a traumatizujících situacích. Po rozhodnutí ředitele daného krajského ředitelství je na návrh koordinátora pracovník ustanoven do pozice krizového intervenanta. Krizový intervenant by se měl

v průběhu svého působení v oblasti krizové intervence nadále vzdělávat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. V praxi jsou řešeny situace či události vyžadující součinnost s IZS, s nimiž musí intervent spolupracovat při vedení akutní krizové intervence. Během poskytování intervence je také nevyhnutelná spolupráce s oddělením vedoucího psychologa a dalšími systémy psychologické podpory. Na základě této kooperace má možnost využívat odborné konzultace, získávat zpětné vazby či doporučení k intervencím. Je také ve spojení s jinými krizovými interventy nebo s organizacemi v rámci externí či následné pomoci, na něž odkazuje oběti a zasažené, jimž poskytoval intervenci. Krizový intervent je povolán na místo události v případě, že je vyhodnocena jeho potřeba a pomoc. Role interventa spočívá v poskytnutí cílené, účelné a efektivní intervence v podobě první psychické pomoci na místě události, či podpory zasaženým osobám a obětem krizové situace (oficiální webové stránky PČR).

Koordinátor krizové intervence

Na poskytování krizové intervence u PČR, a především na její úrovni, efektivitě a směřování, se účastní mnoho dalších iniciátorů. Jedním z nich je koordinátor krizové intervence, jež má na starost celkovou organizaci a hladký průběh poskytování pomoci a samotného systému v rámci daného krajského ředitelství. Každý kraj má svého koordinátora, který je také krizovým interventem, je však do této pozice jmenován krajským ředitelem. Článek 24 PPP z roku 2016 stanovuje závazné aktivity, jež by měl koordinátor naplňovat. Hlavním úkolem je podpora a péče o interventy, jež má ve svém týmu. Své členy vybírá na základě návrhů, které překládá ke schválení krajskému řediteli. Je důležité, aby znal každého pracovníka, vedl podrobnou evidenci jednotlivých činností interventů i sebe samého. Intervenční tým a činnosti pravidelně hodnotí v rámci svých kompetencí. Některé kompetence přesahují jeho profesní náplň, proto je důležité, aby kooperoval s IZS, policejními psychology či externími organizacemi pro efektivnější poskytování pomoci. Koordinátor má povinnost být v součinnosti s operačními středisky dílčích subjektů IZS a ostatními krajskými pracovišti. Nedílnou součástí jeho pracovní náplně je zajištění odborné vzdělávací a organizační činnosti krizových interventů.

V rámci krizové intervence se v mnoha případech ukazují efektivní techniky psychosociální podpory. Nejčastěji je citována metoda CISM neboli Critical Incident Stress Management. Dříve byli všichni krizoví interventy školeni v této metodě, aktuálně

už není CISM tolik využíván. Využívá se v některých momentech, především po mimořádných událostech, kdy je pozitivně hodnocen přínos společné konverzace o situaci. Postupem času se od využívání metody upustilo. Bylo zjištěno, že není natolik účinná především v prevenci PTSD. O přidružených metodách defusingu a debriefingu jsou názory podobné. I přes to považuji za důležité zmínit se o metodě CISM a jejích konceptech (Baštecká, 2005).

- **CISM**

Jedná se o metodu připravující pracovníka na případnou krizi a její důsledky. Metoda je zaměřena na zvládání zátěže, jež vychází z traumatizující situace či události. V rámci této fáze jsou aplikovány postupy pro podpoření intervenanta, jakým způsobem zvládat a předcházet stresu, jak se vzdělávat v krizové intervenci a komunikaci a jak plánovat případný zásah. V českém policejním prostředí byla využívána od roku 1997 po vzoru psychosociální péče německého Saska. Autor zmíněného konceptu, Jeffrey T. Mitchell, definuje CISM neboli *Critical Incident Stress Management* (dále jen CISM) jako formu krizové intervence vyvinutý speciálně pro řešení následků traumatických situací. Mimo specificky zaměřené intervence je jejím cílem prevence možného psychického poškození způsobeného traumatickou událostí, jež jsou nazývány jako kritické incidenty. Ty lze chápat jako události ohrožující psychickou a emoční rovnováhu či způsobují fyzickou a psychickou újmu. Hoskovcová (2009, s. 130) popisuje kritický incident jako „specifickou událost, která je mimo rozsah běžné zkušenosti, je ohrožující, nebezpečná, silně emocionálně prožívaná, často za hranicí toho, s čím se člověk běžně setká“. Ve výčtu nejpočetnějších incidentů lze spatřit smrt či riziko smrti, použití střelné zbraně, držení rukojmí, teroristické útoky nebo přírodní katastrofy. CISM je praktikován během neformálních setkávání, jež mají danou strukturu, zasažení jedinci zde mohou sdílet své zkušenosti, projevují navzájem své emoce a reakce ze situace, obohacují se o cenné informace. Pracuje se zde pomocí metod diskuze, osvěty a podpory.

- **Debriefing**

Debriefing neboli *Critical Incident Stress Debriefing* (dále jen CISD), je součástí systému krizových intervencí CISM. Jde o specifický nástroj intervence, jež se snaží v 7 krocích pomoci lidem po traumatickém zážitku zmírnit stres, zjistit potřebu další léčby a shromáždit pocity pro uzavření incidentu a vyřešení traumatu. CISD je veden jako

proaktivní intervence zahrnující skupinová setkání maximálně dvaceti osob. Podmínkou je vytvoření skupiny lidí se stejnou či podobnou traumatickou situací. Aby byl zmírněn dopad krizové události a bylo možné zotavení, je nutné provést metodu ve chvíli, kdy člověk není v akutní fázi šoku a z hlediska kognitivních a myšlenkových funkcí je schopen aktivní spolupráce. Zahraniční výzkumy (Everly a kol., 1999, 2000; Raphael, 2000) tvrdí, že je intervenci možné provést 24 – 72 hodin po incidentu. Na rozdíl od Baštecké (2005, s. 256), která spatřuje ideální dobu „*mezi prvním dnem a čtyřmi týdny po události, zpravidla 6-10 dní po akci*“.

V *úvodní fázi* se jednotliví členové představí, sdělí si vzájemně motivaci a očekávání. Měly by být sumarizovány pravidla schůzek a základní principy poskytování pomoci. Druhá fáze se zaměřuje na *objasnění skutečností*, během nichž je veden rozhovor a diskuze o vzniku události, jejím průběhu, časovém a místním kontextu, v němž se odehrávala. Ve třetí fázi se pracovníci snaží projevit asociace na téma dané události. Zasažený člověk v této *fázi pracuje s myšlenkovými pochody* a pocity, které měl během události. Ve čtvrté fázi neboli *fázi projevení reakcí, zkušeností a pocitů*, člověk popisuje veškeré souvislosti spojené s emocionálním rozpoložením během a po dané situaci. Pátá *fáze je spojena s popsáním příznaků* a změn v oblasti fyzické i psychické, které se u pracovníka vyskytovaly v důsledku traumatizace. Šestá fáze je *fází učení a nových informací*. Člověk zde může zmínit, jakým způsobem prošel procesem učení od vzniku krize k následnému rozřešení. Mohou se objevit přínosy, rady a doporučení pro další možné situace. Poslední *fáze ukončení* uzavírá proces debriefingu. Jedná se o následné péči, cílech, možnostech a zpětné vazbě (Baštecká, 2005).

- **Defusing**

Defusing představuje techniku podobnou systému CISD. Mezi odlišovací znaky patří jeho kratší forma a méně formální verze, často je používán jako první krok před využitím debriefingu. Jedná se o skupinový zásah, spíše s bezprostřední povahou. Cílovou skupinou defusingu jsou pracovníci, kteří společně zažili traumatickou událost. Skupina by měla čítat maximálně 10 lidí, sezení obvykle trvají maximálně 30 minut (Baštecká, 2005). Zahraniční odborníci ve svých studiích zmiňují dokonce dvojnásobnou délku intervence, tedy až 60 minut. Pomoc by jim měla být poskytnuta co nejdříve po incidentu, nejlépe dokud je čerstvé jejich emoční rozpoložení a zážitek z události je jasný a zřetelný. Cílem je

stabilizovat, uklidnit, podpořit traumatem zasaženého člověka a navrátit ho do běžného pracovního a osobního fungování (Raphael, 2000).

Vymětal (in Baštecká, 2005) zabývající se tematikou psychologické podpory u PČR shrnuje proces defusingu do pěti po sobě jdoucích fází. První setkání začíná úvodním seznámením pracovníků, vymezením pravidel a určením toho, jak bude následující sezení probíhat. Postupně se přechází do druhé fáze, kdy je rozebrán popis události a představení kontextu, v němž se situace odehrála. V další fázi jsou sdělovány pocity, jež vyvěraly či jsou nadále přítomny na základě prožité zkušenosti. Poslední fáze shrnuje dosavadní informace o kritickém incidentu, normalizuje emoce či reakce daného člověka, jsou poskytnuty doporučení do budoucna a možnost služeb následné péče.

Účinnost a efektivita CISM a jednotlivých technik, tedy defusingu a debriefingu, rozděluje odbornou veřejnost na dvě skupiny s protichůdnými názory. Jedni věří v jejich sílu a léčebný efekt a považují její aplikaci za účinnou při stabilizaci z kritické situace. Druhá skupina spatřuje techniky jako nešetrné, neúčinné, téměř až škodlivé intervence. Negativum metody CISD tkví v tom, že *„může zvýšit nebezpečí vzniku PTSD, protože traumatizující zkušenost je oživována příliš brzy bez ohledu na přirozené obranné mechanismy psychiky. Její slabinou je příliš formalizovaný postup, stejný pro všechny“* (Hoskovcová, 2009, s. 135).

3 Supervize

Na samotném začátku kapitoly, jejíž hlavním předmětem bude téma supervize, je více než kdy jindy důležité zabývat se základním pojmoslovím a vymezit ho správně vzhledem k obsahu diplomové práce. Supervize v pomáhajících profesích je dnes neodmyslitelnou součástí, i přes to, že každý subjekt v organizaci k ní má jiný vztah. Někteří po jejím zavedení touží, jiní ji odmítají. Jejich motivy se mohou lišit podle toho, zda již měli zkušenost s využíváním supervize a jak je ovlivnila. První skupina, která využívá a má pozitivní zkušenosti se supervizí, ji hodnotí jako přínosnou, rozumí smyslu jejího využití. Další skupinou jsou pracovníci, kteří by rádi měli na svém pracovišti zavedenou supervizi s cílem, že proces i vliv supervizora vyřeší všechny systémové otázky i problémy při přímé práci s klienty. Tito zmínění pracovníci nerozumí poslání supervizních sezení, ale jsou otevření jejímu praktickému využití a zavedení do systému organizace. Poslední skupinu reprezentují ti, kteří výslovně odmítají zavedení supervizního systému, subjektivně ve své praxi neshledávají žádné problémy, s nimiž by jim měla supervize pomoci. Zároveň nevědí, v čem spočívá přínos sezení, nejsou jim správným způsobem poskytnuty informace, z určitého důvodu se obávají, jakým způsobem budou setkání probíhat a čím budou obohacující.

3.1 Vymezení pojmu

Význam slova *supervize* vychází z anglického překladu *supervision*. Prvotní význam anglického ekvivalentu byl řazen k činnosti, kdy pověřená osoba ve vyšší funkci dohlížela na podřízené osoby a plnění průběhu úkolů jim stanoveným. Obsah pojmu je lépe vymezen spojením latinských názvů *super* – znamenajíc *nad*, a *videre* – lze přeložit jako *vidět, hledět*. Z latinského překladu lze vidět odlišnost vůči jiným pomáhajícím profesím i k přímé práci s klientem. Havrdová (2008, s. 40) v tomto pojetí nazírá na supervizi jako na prostor „v němž hledíme na profesionální činnost z vyšší úrovně, než v jaké činnosti probíhá. Jde tedy o hledění z perspektivy supervizora, v němž hraje důležitou úlohu nadhled na svoji pracovní činnost“.

V českém slovníku se pojem *supervize* objevuje v mnoha významech. Často může evokovat představu kontroly nad činností druhé osoby. Toto pojetí je spojeno s využíváním vyšší moci a hierarchického postavení vedoucího k podřízeným. V diplomové práci však bude na supervizi nahlíženo jako na obor poskytující otevřený prostor pro rozvoj osobních i profesních kompetencí, podporu a reflexi. Supervize bude pojímána jako setkání

pracovníků se supervizorem, jedná se o nejrozšířenější podobu supervizních sezení (Vaska, 2012).

Definice supervize se diametrálně liší dle toho, v jakém kontextu jsou využívány, či jaké sociálně historické kontexty měly vliv při jejím vzniku. Pro srovnání považuji za důležité zmínit několik pojetí, jimiž se autoři liší ve vnímání supervize. Koláčková (in Matoušek, 2003, s. 349) chápe supervizi jako *„celoživotní formu učení, jež je zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí“*.

Zajímavé pojetí zmiňuje Speedyová (in Carroll, Tholstrupová, 2004, s. 45). Supervize je podle ní *„profesionální arénou, která je obohacena narativními způsoby vědění, porozumění a „nastavení, umístění“ sebe sama“*.

Neméně významnou definicí, která objasňuje proces supervizního setkání, vychází od kolektivu autorů v čele s Loganbillem. Již v roce 1982 vymezili supervizi následovně. Podle nich jde o *„intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby“* (in Hawkins, Shohet, 2004, s. 59). Na kolektiv zmíněných autorů navazuje dokument Britské poradenské asociace z roku 1987, v němž jsou shrnuty základní předpoklady a pravidla pro poskytování supervize. Mimo to, je zde zmíněn i efekt supervize pracovníka na samotný vztah ke klientovi. Supervize je tak chápána jako prostředek k *ochraně zájmů klienta*.

Další definice od Hesse (in Hawkins, Shohet, 2004, s. 59), jež supervizi popisuje jako *„čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“*, přispívá do výčtu základních pojmů názvy hlavních účastníků supervizního procesu. Jedná se o supervizora a supervidovaného. Supervize není založena jen na účasti obou zmíněných subjektů, ale i na vztazích mezi nimi a vztazích zprostředkovaných. Hewsonová (in Carroll, Tholstrupová, 2004) svým vymezením pojímá *„supervizi za umění a vědu, jež je založena na vztahu a znalostech, je povzbuzujícím a podporujícím procesem, jakož i procesem monitorování“*.

Supervize jako odborná profese se od ostatních, často příbuzných a ve většině případů zaměnitelných oborů, liší svým účelem. Činnost supervizora by měla být zaměřena na kontext a kvalitu práce směrem k sobě samému a především k supervizantovi a k jeho osobním klientům (Havrdová, 2008; Hawkins, Shohet, 2016).

3.2 Smysl a cíle supervize

Ještě před stanovením cílů supervize je účinné zamýšlet se i nad smyslem jejího poskytování. Jaké pohnutky vedou pracovníky, vedení organizací a jiné subjekty k tomu, aby využívali služeb supervizora? Za jakým účelem je potřeba se supervizi kontinuálně věnovat, i když existují obory, které se již dlouhodobě věnují tématům psychohygieny, osobním problémům a rozvoji člověka? Na tyto a jiné otázky je třeba hledat odpovědi, aby byl nalezen smysl poskytování supervize (Baštecká a kol, 2016)

Pomáhající profese jsou veřejností vnímány jako služby, jejichž obecným cílem je pomáhat druhým v nesnázích, nouzi, krizi či obdobných situacích, v nichž si nedokáží sami pomoci. Pozornost je věnována otázkám, na základě jakých vnitřních i vnějších motivů vykonává svoji činnost, co ho přimělo k cílenému pomáhání a jaké jsou výsledky, k nimž vědomě směřuje. Odpovědi na otázky po smyslu, cílech a výsledcích nejsou pokaždé všemi stejně očekávány, ani nejsou stejně hodnoceny. Jsou pomáhající, kam lze řadit i profesi supervizora, natolik motivování, čím nejvíce, a hodnocení, aby stále za zadaných podmínek pomáhali ostatním? I pomáhající pracovníci se během své činnosti musí ptát, zda a nakolik je jejich práce účinná, efektivní, či přináší definovaný účel. Pomáhající obory nejsou těmi, kdo ve své činnosti zaměřují pozornost na dosažení co nejvyšší kvantity. Mnohem více směřují ke kvalitní službě a jejím výsledkům. Často se tak dostávají do konfrontace s tím, zda danou pomoc poskytují správným způsobem dle stanoveného účelu a funkcí. S těmito oblastmi je nutné pracovat, zabezpečit potřeby pracovníků a evaluovat profesní činnosti natolik, aby byly nadále kontinuálně kvalitní. Podporu a pomoc s těmito tématy může poskytnout supervize splňující potřebné účely, jež by měla být „šitá“ přímo na míru daným pracovníkům a jejich tématům vycházejících z přímé práce s klienty (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016).

Aby bylo možné evaluovat dosažené výsledky, je nutné k nim postupnými kroky směřovat a ohlížet se při tom na situace a podmínky, jež by je mohly určitým způsobem ovlivňovat. Jedna z podmínek efektivních a kvalitních výsledků spočívá ve správném vymezení cílů a fází, pomocí nichž k nim bude směřováno (Baštecká a kol, 2016). Vždy je nutné vědět, k čemu je supervize důležitá, co od ní očekáváme, jaké by mohly být dosažené výsledky. Cíle vycházejí a jsou definovány na základě toho, jaké funkce jsou aktuálně naplňovány, či jaký supervizní styl a forma jsou využívány (Vaska, 2012).

Supervize je natolik rozmanitý a obsáhlý obor, že stanovení jediného obecného cíle by bylo nedostačující a nenaplnilo by téměř žádné představy o správném fungování. Podle

Havrdové et al (2008, s. 48) je základním supervizním cílem „*zlepšení či udržení kvality služeb organizace vůči klientovi*“. I ostatní autoři (Hawkins, Shohet, 2016) se ztotožňují se základním cílem supervize, čímž je dosažení či udržení dostatečné kvality, efektivity a účinnosti služby směrem ke klientům. Jedná se však o natolik obecný cíl, že autoři sami potvrzují, že je nadále nutné ho specifikovat a využívat vícero metod, pomocí nichž ho lze dosahovat.

Pro lepší strukturu samotného oboru je vhodné cíle strukturovat dle jejich časového i obsahového rámce. Matoušek (2003) definuje cíle s krátkým či delším trváním. Krátkodobé cíle jsou využívány ve chvíli, kdy jsou sezení zaměřena na poměrně rychlé nabytí potřebných kompetencí pro práci s klienty nebo pro stanovení důležité struktury fungování týmu. Dlouhodobé cíle jsou spíše orientovány na oblast rozvoje osobností pracovníků, organizační kultury i struktury pracoviště. Supervizor se s pracovníky musí shánět v delším časovém horizontu, aby bylo dosaženo požadovaných cílů.

Dále se Vaska (2012) spolu s Jeklovou a Reitmayerovou (2007) shodují na kategoriích cílů s obecným či konkrétním obsahem. Mnohem širší perspektivu nabízí specifické zaměření cílů v supervizním procesu. Právě dvojice autorek (2007) přináší jiné pojetí dílčích cílů. Definují dvě kategorie, mezi něž lze řadit strukturu samotného supervizního procesu a tvorbu zakázky či kontraktu. Právě kontrakt a stanovená zakázka určují, jak bude vypadat a probíhat supervizní setkání. Supervizor spolu s účastníky nejprve diskutují o praktických záležitostech supervizního procesu. Následuje stěžejní část, v níž je nutné stanovit hlavní témata sezení, tedy to, čemu je důležité věnovat pozornost, k čemu by supervize měla směřovat, jaké by měly být cíle a dosažené výsledky. „*V zakázce či kontraktu by tedy měly být formulovány cíle společné práce, jakými prostředky těchto cílů budeme dosahovat a jakým způsobem zjistíme, zda a v jaké kvalitě se cíle plní.*“ (Jeklová, Reitmayerová, 2007, s. 15).

Dílčí cíle jsou zaměřeny jak na rozvoj lidského potenciálu při přímé práci s druhými, na oblast profesního růstu, i na vývoj organizační kultury a struktury vzhledem k poskytovaným službám (Havrdová, Blatný, 2008). Havrdová (1999) dále uvádí, že důležitým cílem je vymezení prostoru pro všechny zúčastněné, aby jim bylo umožněno reflektovat proces i obsah přímé práce s klienty. Tento cíl je splněn ve chvíli, kdy pracovník získává nadhled na situaci, integruje potřebné informace a získáváním zpětné vazby rozvíjí svojí profesní činnost a její kvalitu. Kromě profesní oblasti se ukazují i pozitivní důsledky v osobnostním rozvoji, komunikačních dovednostech a schopnostech

řešit náročné životní události. Supervize mimo jiné cílí na to, aby zátěž plynoucí z náročných, emočně a morálně vypjatých situací nebyla záležitostí pouze samotného pracovníka, ale aby se pomocí bezpečného prostředí a technik supervize otevřel prostor pro sdílení, uvolnění napětí a řešení profesních dilemat.

Jednotlivé cíle mohou být definovány dle toho, jaký supervizní styl převažuje při práci se zaměstnanci organizace či jednotlivci. Využívá-li supervizor více vzdělávací aspekt na úkor administrativní funkce, je naplňován cíl zaměřený na rozvoj a růst osobních a profesních kompetencí a dovedností pro přímou práci s klienty. Cíl je považován za realizovaný, jsou-li vědomosti, znalosti či nabyté kompetence prostřednictvím supervize aplikovány na profesní činnost, aniž by pracovník využíval závislé podpory supervizora. Pracovník se v konečné fázi supervize musí vymanit ze závislého vztahu, z něhož čerpá podporu, učí se a sbírá potřebné zkušenosti, a vykonávat samostatně a co nejefektivnější činnost pro nejlepší zájem klienta (Vaska, 2012). Pomáhající se v rámci své profese setkávají s náročnými, často vyčerpávajícími tématy. Cílem supervize a jejího podpůrného aspektu je diskutovat a analyzovat jednotlivé situace, a tím předcházet nejen syndromu vyhoření. Prevenci je vhodné začít ještě před projevením prvotních příznaků. Aby byl supervizor schopen zachytit varovné příznaky, jeho cílem je pracovat i s emočním nastavením jedinců, zjišťovat jejich motivaci a způsoby, jak zvládají stres plynoucí ze situací (Hawkins, Shohet, 2016).

I Schavel (in Vaska, 2012) spatřuje prevenci osobního i profesního vyhoření za jeden ze supervizních cílů. Mimo to zmiňuje další cíle, jimž by měla být věnována pozornost. Pomáhajícím pracovníkům by měl být poskytnut prostor pro reflexi a dostatečně kvalitní podněty pro to, aby si na základě vhledu, zkušeností svých i ostatních účastníků supervizních setkání, vytvořil nové, kvalitní cesty a možnosti, jakými pracovat s klientem, jež má své psychosociální či ekonomické potíže. Je nutné říci, že v zájmu supervidovaných i jejich klientů je dalším cílem „*rozšíření jejich kapacity prostřednictvím rozvíjení jejich způsobilosti a zdrojů, schopnosti reflektovat a konceptualizovat poradenský proces*“ (Vaska, 2012, s. 39).

3.3 Funkce supervize

Supervizi nelze vnímat jako poradní či výzkumný pracovní nástroj. Nejedná se ani o sezení přátel nebo spolupracovníků nad rozbořem zátěžových situací. Supervize je založena na ohraničené spolupráci s cílenými vztahy mezi supervizorem, supervizanty a

jejich klienty, časovém rámci, vytyčenými úkoly a povinnostmi jednotlivých účastníků. Z rozvinutého pojetí a z výše vypsanych definic se ukazuje, že supervize plní nejednu funkci (Henderson, Millar, 2014). Aby se předešlo chaotickému vymezení, byly stanoveny dílčí funkce, jež dávají superviznímu systému určitý řád.

Kadushin v roce 1976 rozšířil teoretické základy oboru o supervizní funkce, na základě nichž lze vytvořit strukturu průběhu supervize. Funkce nazval *vzdělávací, podpůrná a řídicí*. Proctorová se s autorem shoduje, nicméně přikládá funkcím odlišné názvy, a to *formativní, restorativní a normativní*, obsahem se však neliší (in Hawkins, Shohet, 2004).

- ***Administrativní funkce (řídicí, normativní)***

Řídicí aspekt je spojen s počátky poskytování supervizních služeb. Na její zaměření lze usuzovat již podle zmíněného názvu. Prvotně je funkce zaměřena na dosažení co nejvyšší kvality poskytované služby. Význam funkce je zřejmý při zavádění standardů kvality, zvyšování kvality služeb. Až tehdy, kdy jsou zabezpečeny otázky v oblasti kontroly kvality a řízení lidských zdrojů, mohou být sledovány další funkce. V současné supervizní praxi je tento aspekt využíván především v rámci interní supervize, kdy vedoucí pracovník ve vedoucí organizační roli vymezuje pravidla a standardy odborné péči, jimiž se musí pracovníci řídit. Vedoucí plní administrativní funkci tím, že poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jaká pozitiva a negativa spatřuje v jeho přímé péči s klienty, čemu se vyvarovat, co je od něj požadováno. Externí supervizor, jenž nemá detailní vhled do organizačního řízení a vedení, může obsáhnout administrativní aspekt jen zčásti. Jeho úloha může spočívat v tom, že pracuje se supervizanty na uvědomování a integraci standardů kvality do své praxe (Havrdová, 2008; Michková, 2019). Řídicí aspekt by měl cíleně směřovat k „*podpoře a zachování dobrých standardů práce, ke koordinaci postupů s politikou organizace, v níž supervidovaný pracuje, k přijetí a naplnění profesních hodnot*“ (Vaska, 2012, s. 32).

- ***Vzdělávací funkce (formativní)***

Vzdělávací aspekt supervize se začal formovat až ve chvíli, kdy bylo nutné profesně připravit budoucí pracovníky na přímou práci s klientem. Zároveň byly na nové, i stávající zaměstnance kladené stále větší požadavky. To si vynutilo přidat k řídicímu pojetí i aspekt vzdělávání. Zprvu i tato funkce vycházela z hierarchického postavení supervizora, jenž předává své znalosti méně zkušeným osobám. Pravomoc řízení a regulace ze svrchované pozice byla postupně nahrazena oboustranným vztahem, z něhož

by se měli učit oba účastníci supervize, jak supervizanti, tak i supervizor (Michková, 2019).

Supervizor není pouze zprostředkovatelem znalostí ze své vlastní praxe. Účastníkům supervizních setkání pomáhá s rozvojem či vybudováním vhodných kompetencí, dovedností a schopností potřebných pro kvalitnější práci. Pracovníci se mimo jiné učí, jak na ně působí zátěžové situace, jakým způsobem chápat diametrálně odlišné interakce s klienty či jaké jsou důsledky jimi poskytnutých intervencí nejen na klienty, ale i na ně samé. Mezi hlavní metody v oblasti vzdělávání patří důkladné zpětné vazby, reflexe jednotlivých případů, obsahu vlastní praxe a diskuze nad kladenými otázkami (Hawkins, Shohet, 2004).

- ***Podpůrná funkce (restorativní)***

Jako poslední v pořadí začal být v supervizi využíván podpůrný aspekt. Základním předpoklad, proč byl o tuto funkci zájem, spočíval v momentech, kdy pracovníci nejen, že přicházeli na supervize řešit své profesní potíže a dilemata, spolu s tím přinášeli do vztahu své emoční a psychické rozpoložení. Vnitřní konflikty pak byly jednou z příčin, proč nebyli schopni efektivně řešit profesní zájmy. Postupně se pozornost zaměřovala právě na vnitřní psychické stavy pracovníka s cílem pozitivně ovlivnit osobní i profesní růst (Michková, 2019).

I autoři Hawkins a Shohet (2004) a Havrdová s Hajným (2008) se ve svých publikacích zmiňují o vlivu nepříjemných emočních stavů na kvalitu pracovní činnosti. V rámci supervize je důležité poskytnout prostor pro uvolnění těchto pocitů a preventivně působit proti syndromu vyhoření. Supervizor by měl být tím, kdo je člověku oporou, sdílí s pracovníkem jeho potíže, zplnomocňuje ho k řešení svým obtížím. Nese-li pracovník břemeno sám po celou dobu sezení, nemusí být schopen se od nich odpoutat a profesně se posunout na vyšší úroveň fungování. Dobře vybudovaný vztah umožní vytvořit bezpečné a důvěrné prostředí pro sdílení svých zážitků. Nelze však tento aspekt srovnávat s terapií, ani jinou formou psychologické podpory. Může se zdát, že cíle jsou shodné, nicméně podpůrnou funkcí se supervizor snaží zlepšit dovednost reflektovat pracovníkovu činnost a pomoci s navrácením bezpečného rámce.

Zdá se být neefektivní stavět jednu ze tří funkcí do výlučného postavení vůči ostatním. Supervize je komplexní činnost, v níž by se měly prolínat všechny zmíněné aspekty. *Každá z funkcí je v každé supervizi v různé míře přítomna* (Kadushin in Vaska, 2012, s. 30), záleží jen, v jaké míře jsou zastoupeny. Zaměří-li se pozornost na průběh

supervizních setkání a preferovaný styl vedoucího skupiny, je možné vyzorovat, která z funkcí v danou chvíli převládá. Supervizor by neměl s jednotlivými funkcemi pracovat odděleně, nýbrž v komplexním pojetí.

3.4 Supervizní formy

Supervizní práce nabízí nepřehledné množství forem odlišujících se dle toho, komu je poskytována podpora, jaký je počet supervidovaných, kdo je vedoucím sezení či jaké jsou využívány metody a techniky, jimiž lze naplňovat stěžejní cíle a smysl supervize. Tato kapitola bude obsahovat výčet možných forem supervize, které je možné aktuálně využít. Pro všechny níže uvedené supervizní formy platí, že i přes to, že každá je typická pro své zaměření i celkový kontext poskytování, měla by vždy směřovat k obecnému cíli supervize, čímž je profesní rozvoj pracovníka a snaha udržet, stabilizovat či zlepšit kvalitu poskytovaných služeb směrem ke klientům (Havrdová, Blatný, 2008).

3.4.1 Dle pozice supervizora či místa výkonu (interní, externí; intervize)

Tyto supervizní podoby bývají členěny buďto dle toho, v jakém postavení je supervizor vůči zaměstnancům či organizaci samotné, poté je dělení zaměřeno na to, zda je supervizor *externím* či *interním* poskytovatelem služeb, nebo dle místa poskytování, tedy přímo v organizaci či v prostředí, které je neutrální pro všechny zúčastněné a není vázáno na pracoviště. V tomto pojetí bude rozlišováno první zmíněné pojetí, tedy zda je supervizor zaměstnancem organizace či naopak (Vaska, 2012).

Externí supervizi lze definovat jako „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“ (vyhláška č. 505/2006, in Baštecká et al., 2016, s. 101). Kolektiv autorů (2016) dále uvádí, že supervizor není přímým zaměstnancem organizace, již poskytuje své služby. Do organizace přichází bez přímé znalosti organizačních procesů, jež mohou různým způsobem ovlivňovat i průběh supervize. Úkolem supervizora je postupně analyzování vztahových, organizačních, komunikačních vzorců odehrávajících se na pracovišti. Výhodou externisty při práci se zaměstnanci může být právě prvotní neznalost vnitřních procesů, supervizor si tak může vytvořit vlastní pohled na kontext a strukturu fungování a nezávisle na systémových otázkách poskytovat supervizní služby.

Interní supervize je ve většině případů poskytována přímým zaměstnancem organizace. Nejčastěji zastává roli vedoucího týmu, jemuž následně poskytuje i supervizní služby (Matoušek, 2003). Kadushin (in Matoušek, 2003) spatřuje důležité oblasti, jež

mohou být kontraproduktivní pro intervizní supervizi. Stejně tak se může jednat o faktory, jež budou pomáhat při rozvoji profesního i osobního růst. Vedoucí týmu zná jednotlivé supervidované, má přehled o prostředí, vztazích, komunikačních vzorcích v organizaci. Zároveň se ukazuje, že vedoucí nemusí být tím člověkem, jemuž by účastníci supervizi chtěli vyjavit své obtíže a náročné situace. Nemusí mít vytvořený natolik bezpečný a důvěrný vztah, objevují se spíše pocity studu, strachu či kontroly z vedení. Aby byla interní supervize účinná, je důležité udržovat rovnováhu mezi všemi zúčastněnými stranami. Austin (in Matoušek, 2003, s. 361) vymezil roli interního supervizora následovně: „*interní supervizor je jednou nohou pracovníkem a druhou nohou manažerem, aniž by byl fakticky spojen s některou stranou*“.

Specifickou kategorií, kterou je nutné vymezit, je tzv. *intervize*. Nejedná se o synonymní výraz k interní supervizi, je nutné mezi nimi shledávat rozdíl, často jsou jejich významy zaměňovány (Matoušek, 2013). Intervizi neboli kolegiální podporu si vzájemně poskytují pracovníci se stejnou úrovní pracovní pozice. Sezení není vedeno jedním supervizorem, vedení a řízení setkání je rovnoměrně delegováno mezi všechny zúčastněné (Matoušek, 2003).

3.4.2 Dle počtu zúčastněných

Individuální supervize představuje základní formu supervizního setkání mezi supervizorem a jedním supervizantem (Matoušek, 2003). Vaska ve své publikaci (2012) zmiňuje základní aspekty, jež by měly být naplněny. Oba aktéři spolu reflektují a hodnotí pracovní činnost supervidovaného, jeho pocity, zkušenosti, dilemata či nepříjemné zážitky vycházející z přímé práce s klienty. Supervizor je v tomto dyadickém vztahu tím, kdo poskytuje bezpečný prostor, podporuje pracovníka nejen v jeho profesním rozvoji a umožňuje mu získat nadhled na problémová místa, získat potřebné kompetence a znalosti. I tato forma musí být smluvena kontraktem, jenž stanoví základní podmínky supervizních setkání. Ještě před prvním sezením musí být smluvně definováno, v jaké frekvenci se budou aktéři scházet, jaká bude struktura sezení, k jakým cílům bude směřováno, jak bude supervizor finančně hodnocen, jaká budou stěžejní pravidla z oblasti etiky a morálky. Jeklová s Reitmayerovou (2007, s. 10) potvrzují výše zmíněné charakteristiky a samy předkládají, že individuální supervize „*má podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem*“. Vaska (2012) dále uvádí výhodu individuální supervize, která spočívá v diskrétním přístupu supervizora, což umožňuje otevřít citlivější a intimní otázky s osobními i profesními tématy, která by jinak nebyla otevřena ve

vícečetných supervizních formách z důvodu studu či strachu. Hlavním cílem individuální supervize je dle Žilové (in Vaska, 2012, s. 141) „*zpracování konkrétního případu, problému z praxe a rozšíření vnímání a hlubšího pochopení jako základ pro změnu postojů*“.

Tandemová supervize

V praxi krizových interventů u PČR by našla uplatnění i tato supervizní forma. Jedná se o setkávání kolegů, jež spolupracují na stejném případě. Oba účastníci do supervizního sezení přinášejí svůj vlastní pohled na danou situaci, sdílejí své zážitky a zkušenosti (Vaska, 2012). Autor se dále zmiňuje o tématech, která se v tandemové supervizi nejčastěji vyskytují. Jedná se o definování rolí ke klientům, i k pracovnímu procesu, v němž je povinen spolupracovat se svým kolegou. Supervizor pracuje s dvojicí na tom, aby nebyly jejich role v rozporu, neodporovaly se navzájem a nebyly v hierarchickém postavení. Havrdová (1999) dále uvádí, že i přes to, že oba aktéři, jež mají srovnatelné praktické znalosti a vzájemně se doplňují, odpovídají za svá vlastní rozhodnutí. Externí supervizor pozoruje tandemové dění pouze s odstupem, nezasahuje tak aktivně jako v jiných formách.

Skupinová supervize

Skupinová supervize představuje jednu z nejvyužívanějších forem supervize, v níž jsou supervizní služby poskytnuty vícečetnému kolektivu pracovníků. Kolářková (in Matoušek, 2003, s. 354) stručně shrnuje základní smysl skupinové supervize. Dle ní jde především o „*profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny*“. Odborná literatura různě definuje, jak početná má být skupina pro efektivní supervizní výsledky. Výše uvedená autorka (2003) považuje počet 8-10 klientů za optimální pro rozvoj profesních i osobních kompetencí každého zvlášť. Belardi (in Havrdová, Hajný, 2008) za skupinu považuje uskupení 3-12 pracovníků, kteří mezi sebou nemají žádné blízké vztahy a nejsou na sobě profesně, ani osobně závislí. Hawkins a Shohet (2004) stanovují horní hranici, která by dle nich neměla překročit počet sedmi účastníků.

Kvůli rozvíjející se skupinové dynamice je supervize zpočátku zatížena obavou otevřít před ostatními členy skupiny svá témata, dilemata a problémové oblasti. Postupným seznamováním a vývojovým růstem skupiny jako celku vzniká potenciál reflektovat svoji profesní činnost a řešit se supervizorem i ostatními členy své otázky. Supervizor je tím, kdo zprvu přebírá aktivní roli a vede skupinu k vytyčenému cíli. Prostřednictvím poskytnutí dostatečného množství kvalitních podnětů, motivace, cílených zpětných vazeb

či oceňování se snaží vytvořit bezpečný a otevřený prostor pro to, aby skupina přebrala vlastní iniciativu, odpovědnost a participovala na společných úkolech (Havrdová, Hajný, in Vaska, 2012). Pozornost je ve skupinové supervizní formě rozdělena mezi několik členů, což přináší jak pozitivní dopad, tak i značné nevýhody. Činnost kolektivu umožňuje spojit efektivitu na úkor většího počtu supervidovaných. Zároveň je skupinová forma z ekonomického i časového hlediska více dostupná v porovnání se supervizí individuální. Výhoda může být spatřována také v působení skupinových procesů, jež se v rámci dynamiky vytváří a působí na každého jedince odlišným způsobem. Skupina může být pro jedince prostorem, z něhož sytí podpůrný aspekt, mohou se zde podělit s ostatními o své problémy, obohatit sebe i ostatní členy o zkušenosti a způsoby, jimiž lze intervenovat své vlastní případy. Na rozdíl od individuální supervize, kdy vzniká pouze dyadický vztah se supervizorem a pohled na problémovou situaci vidí pouze dva účastníci, skupinová supervize nabízí širší perspektivu pohledů, vícero zkušeností a nápadů, jimiž se mohou obohatit všichni zúčastnění. Skupinová dynamika umožňuje proces učení nejen jednotlivým členům, ale i supervizorovi, který čerpá ze znalostí, zkušeností a zprostředkovaných pohledů pracovníků. Na druhou stranu se ukazuje, že větší počet supervizních účastníků může způsobit, že nebude každému věnována dostatečná pozornost, aby projevit svá slabá místa. Zde se ukazuje za důležité využít součinnost vícečetných supervizních forem s individuálním setkáním se supervizorem (Vaska, 2012).

Havrdová (1999) upozorňuje na potenciál skupiny vzhledem k možnosti využití učícího a růstového procesu mezi členy. Supervizor tento potenciál ovlivňuje tím, jakými technikami pracuje se skupinou. Jednou z často využívaných technik jsou bálintovské skupiny, jimž bude věnována pozornost v následujících řádcích.

Aby organizace i jednotliví pracovníci věděli, jakou formu lze využít, je vhodné vnímat rozdíly odlišující skupinu a tým. Nejedná se o totožné pojmy, každý z nich se liší vnitřní strukturou. Skupinová supervize předpokládá, že jednotlivci tvořící jádro skupiny mají podobnou pracovní pozici, nicméně jsou na sobě nezávislí. Každý z účastníků skupiny přebírá odpovědnost sám za sebe, nezávisle na sobě vykonávají činnost bez ohledu na druhé. Vztahy a postavení účastníků je hierarchického uspořádání, nemají však dostatečnou kvalitu, z níž by čerpala celá skupina, jako je tomu ve vztazích uvnitř týmů. Chce-li supervizor pracovat se skupinovým uskupením, měl by znát základní aspekty práce se skupinou, její výhody i nevýhody. Mezi jedinci nebude nikdy vytvořeno dokonalé spojení a sounáležitost, na niž je založeno týmové fungování (Baštecká, Čermáková,

Kinkor, 2016). Mezi další rozlišovací znak skupiny patří společný pracovní zájem, na němž všichni participují. Členové skupiny jsou spojení stejnou cílovou skupinou či profesní oblastí. Od týmu se však odlišují tím, že nejsou v hierarchickém uspořádání vztahů a nepodílejí se na společných úkolech (Havrdová, Hajný, 2008).

Týmová supervize

Týmové supervize bývají využívány nejvíce ze všech zmíněných forem. Pozornost již není věnována jednotlivci a jeho sdíleným případům, nýbrž práci s týmem (Hawkins, Shohet, 2008). Hajný (in Havrdová, 2008, s. 93) vymezuje dvojí rozdělení týmové supervize dle toho, jaká pozornost, a jakém rozložení, je supervize poskytnuta. Je-li supervize zaměřena na „*vztahy a uspořádání rolí na pracovišti, kompetence jednotlivých kolegů, charakter řízení, mechanismy rozhodování a mnoho dalších oblastí týmové práce a spolupráce*“, mluvíme o *supervizi týmu*. Autor dále rozlišuje *supervizi v týmu*, kdy supervizor s jednotlivými členy týmu pracuje na reflexi, rozboru a hodnocení kazuistik z přímé pracovní činnosti. Dle Matouška (2013) je týmová supervize zaměřena na profesní efektivitu celkového týmu, jež je tvořen pracovníky s rozdílnou pozicí, zodpovědností a potřebami.

Tým je autorským kolektivem pod vedením Baštecké (2016) definován jako uskupení jedinců, kteří mají v organizaci odlišné role a pozice, směřují však ke společně vytyčenému cíli. Jednotlivci v týmu mají určený svůj obsah práce, s ostatními členy jsou ve vzájemné kooperaci, čímž dávají vzniknout týmovému uspořádání. Každý člen je pro tým důležitý stejně tak ti ostatní, vztahy nejsou založené na přímé hierarchii na škále nadřazenosti a podřazenosti, jedinci se vzájemně respektují, diskutují spolu, využívají metod diskuze, vzájemného sdílení zkušeností a nápadů. Může se stát, že osobní problémy pracovník integruje do kompetencí týmů, přenáší tím vlastní odpovědnost na úkor týmu. Budování týmové supervize je velmi náročný proces a vyžaduje od supervizora i všech zúčastněných mnoho času a osobní energie, aby byly naplněny vytyčené cíle a smysl supervizního setkání.

Supervize organizace

Supervize organizace se zaměřuje na organizační potíže, pracuje se strukturou organizačních procesů a řízením organizace jako komplexního celku. Cílem supervizora a vedení organizace je vymezit meze, v nichž bude probíhat řízení a vedení, stanovit strukturu procesů a funkcí pro správný chod pracoviště. Další cíl je spatřován ve stabilizaci rolí jednotlivých zaměstnanců a tvorbu strukturovaného pracovního kontextu, v němž by

mělo být řízení a vedení orientováno na efektivitu a účelnost při přímé práci s klienty. Supervizní činnost spadá i na administrativní úkony, jež mohou ovlivňovat kvalitu poskytované služby. Kvalita, účinnost a efektivita jsou nadále účelem poskytování supervize (Vaska, 2012).

3.4.3 Dle struktury

Plánovaná/pravidelná

Dle Vasky (2012) je poměrná část supervizních setkání vedena pravidelnou formou na základě předem smluveného kontraktu. Všem zúčastněným jsou poskytnuty základní informace o tom, kdy, za jakých podmínek a kde budou setkání probíhat. Dle Havrdové a Hajného (2008) by měly supervize probíhat v průběžném módu. Aby byl vytvořen optimální supervizní vztah a zajištěna kontinuální kvalita poskytované péče, neměla by být setkání jednorázová, či často přerušovaná. Je-li často supervize omezována z důvodů, že supervizor nemá dostatečný prostor pro pracovníky, nebo organizace neposkytuje vhodné podmínky, supervize nesplňuje daný účel. Autoři (2008) dále shledávají za optimální pravidelná setkání v průběhu šesti až patnácti sezení.

Příležitostná

Na rozdíl od pravidelně organizovaných supervizí mohou být využívána i příležitostná setkání supervizora s pracovníky. Nosnými tématy těchto sezení bývají mimořádné události, jejichž řešení nelze odložit na plánovanou účast. Pracovníkovi je poskytnuta pomoc nad rámec supervizních možností, shledává-li nutnou potřebu o případu někomu říci (Havrdová, Hajný, 2008).

Krizová

V případě krizové situace může pracovník požádat o možnost využít supervizních služeb. U zaměstnance se může objevit neodkladná potřeba řešit zátěžovou situaci, s níž si v daný moment neumí poradit. Supervizor by měl poskytnout podporu a nabídnout možné alternativy, s nimiž se pracovník může ztotožnit a využít je pro vlastní řešení. Je však nutné říci, že supervizor není odpovědný za vyřešení případu. Nabízí jen varianty, je zcela na rozhodnutí pracovníka, jakými způsoby situaci odpovědně vyřeší (Vaska, 2012). Krizová supervize může být využita i z pověření organizace v případě, kdy jsou shledány momenty, které vyžadují akutní využití služeb supervizora pro zaměstnance (Matoušek, 2003).

3.4.4 Bálintovské skupiny

Při zmínce o supervizních skupinách je důležité zmínit tzv. *bálintovské skupiny*, které představují jednu z forem poskytování podpory a jsou hojně využívány i v dnešním systému supervize. Jejich zakladatel – Michael Balint (1896 – 1970) vycházel při vzniku z analýzy vztahu mezi lékařem a pacientem. Podle něj by se lékař neměl zaměřit pouze na nemoc, ale měl by se zabývat mimo jiné celou osobností klienta v holistickém kontextu. Předpokládal, že ani pacient, ani lékař nejsou samostatně existující entity, aniž by se vzájemně neovlivňovaly. Postupně byly bálintovské skupiny využívány nejen v lékařské praxi, ale i v ostatních pomáhajících profesích (Pačesová, 2004; Matoušek, 2003).

Sám Balint (in Pačesová, 2004, s. 47) skupiny definuje jako „*skupinové diskuze, konference o případě, výzkumné semináře, diskuzní semináře či skupiny. Účastníci skupin přednášeli problémy se svými pacienty, ostatní se svými zkušenostmi se pokoušeli pomáhat tyto problémy objasnit*“.

Struktura a proces sezení by měly sledovat strukturované kroky dle pětistupňového modelu. Ve skupině se může potkat několik účastníků, kteří se vzájemně neznají a nemají mezi sebou žádné vazby. Prvotním úkolem, ještě před samotným zahájením, je společné seznámení jednotlivých členů a úprava pravidel setkávání. Všichni zúčastnění by měli znát časové rozložení a průběh setkání, dodržovat mlčenlivost. Hlavní část by se měla zaměřit na samotný proces dle jednotlivých fází (Matoušek, 2003; Pačesová, 2004):

- V první fázi je každému zúčastněnému umožněno vystoupit se svoji kazuistikou vycházející z přímé práce s klienty. Protagonista se ostatním členům snaží představit případ, v němž spatřuje pochybnosti, neví, jak by měl postupovat či potřebuje najít možné alternativy řešení.
- V druhé fázi jsou již zapojeni ostatní členové skupiny. Do diskuze přináší řadu otázek, jimiž se doptávají na kontext a důležité okolnosti. Utváří si tak o zprostředkované zkušenosti své vlastní mínění.
- Třetí fáze je typická svojí tvořivostí a fantazií. Všichni zúčastnění nabízejí své ideje, jak oni sami vidí danou situaci, jak na ně působí emocionální povaha popsaného případu. Předkládají své vlastní myšlenky, jimiž se referující nemusel zprvu ani zabývat. I přes to, že jsou tyto dojmy subjektivně zabarvené osobností a zkušenostmi jednotlivých pracovníků, mohou přinést nový pohled a rozřešení.
- Navrhované myšlenky a pocity jsou ve čtvrté fázi promítnuty do praktické oblasti. Ti, kdo v předešlé fázi předkládali fantazijní výtvary, mají možnost vcítit se do situace a vyjádřit alternativy, které by při řešení případu využili. Jednotlivá doporučení mohou mít povahu již prožité zkušenosti z praxe, která se osvědčila. Nabídnutá možnost řešení může i nemusí být pro protagonistu schůdná, jedná se čistě o doporučení a názory ostatních.

- V poslední fázi rekapitulace se znovu chopí slova protagonista. Zpětně reaguje na návrhy a myšlenky ostatních, informuje o tom, jak ho pocity a ideje ovlivnily, zda pro něj byly přínosné či nikoliv. Na závěr setkání je vhodné nechat každému jedinci možnost vyjádřit pocity ze setkání i z expozice případu.

Síla balintovských skupin je shledávána v tom, že „*dávají možnost jiného pohledu, ne návod k vedení léčby*“. „*Případ nemusí být dořešený, může zůstat otevřený – i tak může dojít ke změně pohledu, a to pracovník slyšel, může teprve časem dozrávat*“ (Pačesová, 2004, s. 55).

3.5 Účastníci supervize

3.5.1 Supervizant

Matoušek (2013, s. 514) definuje supervizi jako „*odborně vedenou reflexivní interakci lidí směřující k prohloubení kvality práce v určité pracovní oblasti. Je uskutečňována na bázi kontraktu mezi zadavatelem supervize, supervizorem a účastníky supervize a z něj se odvíjejícího pracovního spojení*“. Z definice je patrné, že objektů supervize, na něž působí její aspekty, může být mnohem více než pouhý jeden účastník.

Supervidovaný je vždy tím, komu jsou supervizní služby buďto nabídnuty a je na jeho svobodné vůli, zda je využije ke svému prospěchu a rozvoji praxe, nebo ten, kdo je součástí určitého uskupení a je jeho pracovní povinností zúčastnit se supervizi pro jeho blaho, profesní i osobní rozvoj. Jak říká Venglářová (2013), supervidovaným se člověk stane z vlastního rozhodnutí nebo roli získá v případě, že přijme a akceptuje supervizi na pracovišti, jehož je zaměstnanec. Existují však faktory, na základě nichž je pracovník více otevřený supervizi a jeho postoje vůči supervizi nejsou hodnoceny negativně. Je-li pracovník angažovaný ve své profesi, chce se nadále rozvíjet a vzdělávat, supervize je prostorem, kde své touhy může realizovat. Stěžejním faktorem je důvěra v supervizora a ve vztah s ním vytvořený. V případě, že má pracovník vybudovaný bezpečný a důvěrný vztah, považuje supervizi za přínosnou a dokáže sdílet svá profesní trápení (Havrdová, Hajný, 2008). Kolektiv autorů (2008) uvádí, že supervizant může sdílet nejen tíživé situace a dilemata, ale i pozitivní okamžiky mohou být obsahem a přínosným prvkem supervize. Učení se pomocí kladných zážitků motivuje, posiluje správné postoje a prvky jednání, rozvíjí osobnostní nastavení jedince, který je ujistěn, že svou práci dělá správně.

Pracovník by se měl postupně vymanit ze závislosti na supervizorovi. Je obvyklé, že prvotní schůzky jsou pro zúčastněné velmi náročné a supervizor je tím, kdo udává tempo, přináší vhodná témata a zprostředkovává proces učení. Postupně je nutné, aby jednotliví účastníci převzali odpovědnost, využívali svoji aktivitu ve prospěch svůj i všech ostatních (Hawkins, Shohet, 2016). Zároveň supervizní účast klade na pracovníka určité povinnosti, za něž nese také svůj díl odpovědnosti. Pracovník by měl vědět, jaká je frekvence supervizních setkání a tu dodržovat, účastnit se co nejvíce možných setkání. Na každé setkání by se měl aktivně připravovat, aby měl promyšlené, jaké téma bude s ostatními účastníky sdílet (Havrdová, Hajný, 2008).

Do supervizního vztahu i celkového procesu promítá supervidovaný své vnitřní i vnější motivy, na základě nichž může přistupovat k zavádění supervize na své pracoviště tím, že ji buďto odmítá, nebo je jí otevřený. Dále nevědomě projevuje a dává najevo své potřeby, pocity a jiné osobnostní charakteristiky, jež působí jak na průběh samotné supervize, tak na vztahy mezi všemi zúčastněnými. Práce s těmito zdroji a osobními potenciály však nesmí být supervizorem opomenuta. Nabízí totiž otevřené možnosti, pomocí nichž lze zlepšit i profesionální kompetence jednotlivců, či týmu jako celku (Matoušek, 2013).

3.5.2 Supervizor

V otázce vnímání supervize a role supervizora je společnost nadále rozdělena. Veřejnost bez znalosti kontextu této profese spatřuje supervizora v každém pomáhajícím, kdo navíc kontroluje a hodnotí chyby plynoucí nejen z pracovní činnosti. Tato negativní konotace, podle nichž supervizor hledá, opravuje nedostatky a zvyšuje si své postavení na základě potíží druhých, staví supervizi i jejího poskytovatele do nežádoucí role. Aby nebyla role zaměňována s ostatními profesemi, je nutné vymezit rámec, v němž se odehrává supervizní činnost, a samotnou pozici supervizora. V předem sjednané smlouvě by měly být uvedeny požadavky na supervizora i ostatní účastníky sezení, vymezeny základní úkoly a cíle, k nimž by se mělo směřovat (Hawkins, Shohet, 2016).

V posledních letech došlo ke vzestupu supervize jako takové, tak i ke zkvalitnění podpory od supervizorů. Postupným vývojem se během několika let vytvářelo, a dosud stále vytváří, systematické pozadí a celkový systém, z něhož mohou čerpat poznatky začínající supervizoři. Tato kategorie supervizorů byla několika výzkumy shledávána jako kritická, proto se ukázalo jako důležité věnovat jim pozornost při vstupu do jejich nové

role. Zprvu byly zaznamenány pocity ohromení, nepřipravenosti pro přímou supervizní činnost. Začínající supervizoři si také nepřipouštěli a nedokázali dokonale pracovat se svými silnými stránkami, supervizními předpoklady a motivací v takové míře, aby vedli sezení bez značných komplikací. Někdy se mohou vyskytovat i projevy menší tolerance k nejasnostem a minimální účast na procesu. Nezkušení supervizoři mohou být zpočátku úzkostní vzhledem k počáteční neznalosti toho, co by se mohlo v rámci sezení odehrávat. Postupným získáváním zkušeností a profesním i osobním zráním je nutné se naučit pracovat se zpětnými vazbami, zaměřit více pozornosti na reakce a pocity účastníků. Také vnímání celkového kontextu supervize se do souboru kompetencí zapisuje až během let, právě získáváním zkušeností. Studie zabývající se rozdíly mezi supervizory vzhledem k jejich zkušenostem a praxi ukazují, že ti z nich, kteří mají delší praxi, jsou ostatními popisováni jako výkonnější, více profesionální a kompetentní. Největší rozdíly byly zaznamenány v hodnocení supervize, jejím plánování a supervizním vztahu, který se může různým způsobem vyvíjet. U zkušenějších supervizorů byla mimo jiné shledávána lepší integrace supervizních stylů a metod, dovednost pracovat s osobnostními i profesními nedostatky vzhledem k pracovní činnosti. Odborníci vykazovali v supervizní činnosti větší komplexnost a kvalitnější hloubku sezení, zaměřovali se na promyšlenou praxi s orientací na celkový proces supervize. Jak supervizor nabývá potřebné kompetence, je čím dál tím více schopen pojímat supervizi v uceleném kontextu, plynule se dokáže pohybovat ve vymezeném rámci i vztazích, zároveň dokáže čerpat i v oblastech za hranice daného oboru. Postupně se učí orientovat v poradenství, rozlišuje individuální rozdíly, využívá systematické pojetí, ovládá intervenční postupy, pracuje s interakcemi na mnoha úrovních (Kemer, 2020).

Havrdová (2008, s. 40) ve své publikaci následovně definuje toho, kdo je poskytovatelem supervize. „*Supervizor je ten, kdo podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhl/(i) určitých organizačních, profesních a osobních cílů*“.

Aby byl supervizor schopen reflektovat činnost ostatních, ukazuje se jako jedna z nutných podmínek, aby byl supervidován svým osobním supervizorem a měl zkušenosti s rolí supervidovaného. Od kvality vlastní supervize se odráží poskytování podpory pracovníkům, jež má pod svými ochrannými křídly. Před vlastní supervizní činností by měl supervizor reflektovat svoji dosavadní činnost v oblasti pomáhání. Mnozí poskytovatelé supervize vycházejí z vlastní přímé práce s klienty. Proto je nutné si uvědomit, že

supervize jako taková posouvá činnosti pracovníka na vyšší úroveň. Již není pouze ve vztahu ke svému klientovi, nyní jsou kladeny na supervizora vyšší požadavky při práci se zprostředkovanými zkušenostmi s klienty. Ukazuje se jako žádoucí, aby začínající supervizor nechal nahlédnout do svého nitra a pracoval s otázkami, co ho k supervizi přivedlo, jaké jsou jeho motivy, čím ho tato jedinečná profese obohacuje. Často neuvědomované pohnutky mohou odkrýt i negativní oblasti kontraproduktivní pro samotou supervizní činnosti. Účelem vlastních supervizí a sebereflexe je práce s těmito skrytými motivy, aby byl pracovník nadále schopný zlepšovat profesní činnosti ostatním i sobě samému (Havrdová, 2008; Hawkins, Shohet, 2016).

Evropská asociace pro supervizi a koučink, mezi jejíž oblasti zájmu lze řadit výzkum a vzdělávání v oblasti supervize, se mimo jiné věnuje i odbornému profesnímu náboru. Ve svých stanovách definuje tři základní kategorie obsahující kritéria nutná k získání kvalifikace supervizora. Mezi stěžejními podmínkami nesmí chybět dostatečně rozvinuté osobnostní předpoklady a vlastnosti, ani odborné znalosti a schopnosti nutné pro přímou supervizní činnost (Hemp, in Matoušek, 2003).

Osobnostní předpoklady supervizora:

Pozici supervizora je možné zahrnout do velké kategorie pomáhajících profesí. I on by měl tedy disponovat základními osobnostními předpoklady. I v oblasti supervize jsou kladeny velké požadavky vycházející z pojetí rogersovské psychoterapie. Supervizor by dle této koncepce měl být otevřený, upřímný, akceptující, plný empatie a kongruentní jak ve svých osobních vlastnostech, tak v profesním zaměření. Je-li jeho postoj k profesi i ke klientům pozitivní, odrazí se to i ve vztahu ke všem zúčastněným při supervizních sezeních. Jeho komunikační dovednosti by měly zahrnovat umění aktivního naslouchání, měl by dokázat nastavit zrcadlo reflexe sobě i ostatním účastníkům supervize a shlédnout jejich příběhy v širším měřítku (Pačesová, 2004; Hawkins, Shohet, 2016). Především jeho lidská orientace na přístup zaměřený na člověka přináší do supervize obraz toho, jak je schopen být tolerantní k účastníkům supervizního setkání, i k přístupům, které jsou využívány při přímé práci s klienty. Na supervizora jsou kladeny velké požadavky jak v oblasti osobnostní výbavy, i na profesní kompetence. Autoři mnoha publikací se shodují, že vnitřní nastavení člověka by mělo vycházet z jeho vyzrálé, moudré a skromné povahy. Zároveň se ukazuje, že odborné znalosti, zkušenosti a dovednosti jsou nedílnou součástí supervizní praxe.

Znalosti a schopnosti supervizora:

V oblasti supervize se setkávají účastníci s rozdílným profesním zaměřením. Každý z nich může disponovat jiným teoretickým základem vycházející ze vzdělání či filozofického proudu, z něhož čerpá. Mimo to, profese supervizora na sebe klade vysoké požadavky pro získání kvalifikace v rámci vzdělávání. Závaznou podmínkou je absolvování supervizního výcviku, bez něhož není supervizor oprávněn poskytovat své služby. Během procesu směřování k získání profese je nutné osvojit si poznatky z psychologie, sociální práce a jejich blízkých oborů, příkladem mohou být disciplíny psychologie osobnosti, sociální psychologie, komunikace či oblast řízení lidských zdrojů a organizací. Ze základů těchto teoretických aspektů vychází přímá supervizní činnost směrem k supervidovaným.

Veškeré úkoly a kompetence by měly naplňovat požadavky plynoucí z předem stanoveného a podepsaného kontraktu. Vzhledem ke schopnostem supervizora je však nutné uvést, že jedna z jeho kompetencí je sjednat podmínky supervizních setkání. Schopnost dojednat kontrakt mezi sebou samým, pracovníky a organizací je účelné z toho důvodu, aby bylo jasně stanoveno, co se bude dít, jak často, jakým způsobem a za jakým účelem. Mezi další kompetence supervizora patří již samotné vedení supervizní činnosti. Supervizor se v rámci jediného sezení ujmá role organizátora, moderátora a facilitátora zároveň. Supervize je časově ohraničený rámec se stabilní strukturou. Úkolem supervizora je zabezpečit plynulý průběh od zahájení sezení až po jeho ukončení, a stanovit jasnou strukturu s možností využití mnoha rozličných metod a postupů. Nedílnou součástí jsou komunikační schopnosti supervizora. Tím, jakým způsobem dokáže vést rozhovory, vzájemné diskuze, strukturovat otázky a poskytovat zpětné vazby, poskytuje i druhým otevřené možnosti vyjadřovat se o svých potížích. Během sezení se snaží udržet stabilitu, strukturu skupiny a poskytuje podporu při konfrontaci s profesními cíli. Stěžejní dovednost supervizora spočívá v kontaktu s pracovníky, jimž je poskytována podpora (Matoušek, 2003).

Jiným způsobem nazírání na pracovníka umožňuje supervizorovi přinést do diskuze oblast neuvědomovaných aspektů. Úkolem je pracovat s pracovníkem na těchto nedostacích, aby se povýšila úroveň porozumění vztahu s klientem či skupinou klientů. Mezi často odhalené mechanismy patří tematika přenosu a protipřenosu. Přenos je dle Havrdové (2008, s. 28) „proces, jež zahrnuje různorodou škálu pocitů, konfliktů, obran a

očekávání od vztahu, což se nevědomě přenáší do současného vztahu, ačkoli tkví v nějakém dřívějším vztahu“. Protipřenos představuje naopak nevědomé tendence směřované od pracovníka ke klientovi. Tyto mechanismy fungují na základě podprahového promítání předpokladů a očekávání na aktuální a vědomý vztah. Procesy nejsou vnímány jako hlavní překážka supervize, mohou být však velmi omezující (Henderson, Millar, 2014). V procesu supervize se mohou u pracovníků objevit i další skryté, často nevědomé aspekty vztahů osobních i profesních. Je nutné na ně reagovat a dokázat s nimi pracovat natolik, aby negativně neovlivňovaly vztah mezi pracovníkem a jeho klienty. Supervizor by se měl zaměřit i na proces a techniky využívané ve vztahu ke klientovi. Pracovník může využívat způsoby chování či jednání neefektivní pro poskytování pomoci klientovi. Účelem supervizního setkání je upozornit na tyto skutečnosti a následně s nimi vhodným způsobem pracovat. Holloway (in Eis, 1995, s. 32) mezi základní úkoly supervizora řadí *„monitorování a zhodnocení, instruování a rady, modelování, konzultování, podpora a sdílení procesu“.*

Úkolem supervizora není převzít zodpovědnost za profesní vyladění všech zúčastněných a za výsledky jejich pracovní činnosti. Supervizor nese zodpovědnost především za formu a průběh supervizních setkání, jichž se supervidovaní účastní. Odpovídá také za to, zda je jasně a dostatečně vymezen rámec poskytování podpory, zda je srozumitelný pro všechny strany kontraktu, zároveň i pružný k nečekaným změnám plynoucím především ze skupinové dynamiky či orientace na potřeby účastníků (Hawkins, Shohet, 2016).

Supervizní setkání nelze srovnávat s terapeutickou činností. I tak by měl supervizor vnímat potřeby zúčastněných a v případě zájmu zajistit jejich dosycení. V největší míře je nutné pracovat s otázkami výkonu, bezpečí, ocenění v rámci profesní kariéry. Mimo to, že jeho hlavní úkoly spočívají v péči a podpoře o pracovníky, neměl by zapomínat poskytovat péči i sobě samému. Stejně jako krizový intervent, i tato profese vyžaduje starat se o své potřeby, motivy, mít správně nastavené hranice a využívat prvky psychohygieny jako prevenci syndromu vyhoření (Matoušek, 2003). Bez reflexe vlastní činnosti jsou jak supervizoři, tak i supervidovaní, mnohem více ohroženi mnohými negativními aspekty. Podle Hendersona a Millara (2014; volný překlad) je riziko toho, že se objeví *„cynické tvrzení lidského srdce a mysli“.*

Holmes a Shohet (2016) shrnují výše uvedené faktory do schopnosti supervizora orientovat se v mnoha rozličných oblastech do tzv. *„schopnosti helikoptéry“.* Supervizor

být schopen rozdělovat pozornost mezi mnoho od sebe se lišících témat. Supervizor by měl vnímat přímé účastníky sezení, tedy supervidované, stejně tak jako jejich klienty, základní anamnestické údaje a zprostředkované vztahy s nimi. Do percepčního pole by měly být zahrnuty i kontext organizace či prostředí, v němž se jednotlivé procesy a vztahy odehrávají.

3.5.2.1 Vztah mezi supervizorem a supervidovaným

Správně vybudovaný vztah mezi účastníky supervize by měl být vytvořen na základě předem stanovených podmínek a pravidel. Ty by měly být předpokladem toho, že vztah a samotná supervizní setkání budou přínosná a efektivní. Samotný vztah by měl představovat pracovní alianci, jež by měla naplňovat prvky akceptace, důvěry a empatie zároveň. Matoušek (2003, s. 356) spojení mezi účastníky supervize popisuje jako „*aktivní a záměrné úsilí obou stran*“. Supervizor je odpovědný za průběh a strukturu sezení. Proto je nutné ve smluvním kontraktu uvést základní podmínky, za nichž budou supervize konány. Přes to, že problémy vyvěrající z přímé práce s klienty jsou především spojeny s deficitem v oblasti psychologických potřeb, je nutné myslet i na základní potřeby účastníků supervize. Definované místo a časový kontext dne i celého cyklu, v němž se bude supervize odehrávat, umožňuje lépe se orientovat v celkovém rámci a vytvořit si prostor pro sdílení a vzájemnou komunikaci. Zároveň by měl být vytvořen systematická struktura, aby účastníci věděli, k jakým cílům směřují, čeho je nutné dosáhnout, s jakými metodami a organizačními postupy se setkají. Organizační struktura však nikdy nebude fungovat bez pravidel. Ty mohou být stanoveny v kontraktu, či přímo vysloveny na prvním supervizním setkání. Všichni účastníci by měli být seznámeni s jejich obsahem, za jejich vymezení je však odpovědný vedoucí skupiny, tedy supervizor. Společnou diskuzí by s jejich vymezením měl každý souhlasit a řídit se jimi po celou dobu sezení. V oblasti supervize jsou nejčastějšími tématy stanovených pravidel mlčenlivost, dodržování etického kodexu dané profese, dochvilnost a pravidelná účast. Je zde uveden výčet několika charakteristik supervizního vztahu. Hawthorneová (in Hawkins, Shohet, 2004, s. 55) ho zjednodušeně definuje jako *složitě, intenzivní a důvěrné spojení*. Nedílnou součástí vztahu je slušné chování, především úcta, respekt a tolerance nejen k lidem jako takovým, ale i k jejich postojům, vyznání, přesvědčení či názorů (Matoušek, 2003).

Vztahy v supervizi mohou nabývat mnoho podob. Žádní dva supervizanti nejsou stejní, i přes to, že jsou zaměstnanci jedné organizace se stejnou profesní rolí. Do

supervizního vztahu se promítají jejich osobnostní charakteristiky, odlišnost potíží, problémových situací a především rozdílné způsoby práce s nimi. Vztah mezi supervizorem a supervidovanými je zprvu zahalen *tzv. profesionální intimitou*. Pracovníci se zpočátku obávají odhalit své problémové situace a slabé stránky v profesní činnosti z důvodu, že by byli považováni za neschopné vyřešit dané potíže. Není-li nastaveno důvěrné a bezpečné prostředí navozující diskuzi o takto citlivých tématech, supervidovaný si svá trápení zvnitřní a považuje je za normální součást pracovní náplně. Často je nechce nebo nedovede odkrýt, tím se mu vzdaluje možnost získat pomoc pro sebe, zprostředkovaně i pro své klienty. Každý z účastníků obohacuje supervizní sezení svým osobitým stylem, emočním nastavením, komunikačním kódem a způsoby práce s druhými lidmi. Supervizor si musí v rovině vztahů uvědomit několik informací (Kemer, 2020):

- *Jaké vztahové rozpoložení či uskupení preferuje*

Někteří supervizoři raději pracují s jasně definovanou strukturou, jiní využívají více kreativních technik a bezprostřední situace při práci s druhými. Někteří jsou přirozenými komunikačními mistry s vysokou mírou empatie, druzí dávají přednost vztahu spíše s neverbálními technikami a intuitivním přístupem. Supervizní vztah může být také ovlivněn rychlým či naopak pomalým tempem, energickým či utlumeným projevem na straně druhé. Ani jedna z vlastností není vnímána jako kontraproduktivní. Je však nutné si uvědomit, co supervizor umí a může využít ve vztahu k supervidovaným. Během prvních sezení je vhodné tyto vztahové aspekty s účastníky diskutovat a hledat nejlepší možná řešení, jak uchopit vzájemný vztah.

- *Jak, či jestli vůbec, je supervizor schopen přizpůsobit se rozličným stylům v oblasti vztahů a práce s klienty*

Tato otázka se zaměřuje na to, do jaké míry je supervizor schopen vědomě upravit preferovaný způsob vztahu směrem k ostatním. Často se dynamika vztahu pohybuje na škále od velmi opatrného vedení až po silně energické. Supervizor by měl dokázat najít optimální hranici, kdy bude vztah bezpečný pro všechny účastníky. Právě pro efektivnější vedení supervize a vztahů v ní se doporučuje přizpůsobit svůj osobitý styl a v rámci společné diskuze nalézt možnosti, jak dospět k nejvhodnějšímu stylu. I Vaska (2012, s. 28) potvrzuje výše uvedené a tvrdí, že „*formu a obsah supervize je potřebné přizpůsobovat potřebám pracovníka, povaze práce a schopnostem supervizora*“. Hawkins a Shohet (2004) souhlasí s výrokem a dodávají, že vzájemným doplněním několika rolí, především pozice podporovatele, učitele i manažera v jednom, roste zkušený supervizor.

- *Jaký je možný rozsah vztahové perspektivy, kterou může pojmout.*

Vztahy a problémové situace nejen v pomáhajících profesích mohou zanechat bolestivé vzpomínky a těžká psychická zranění. I supervizoři si musí být vědomi značné tíhy plynoucí ze supervizních vztahů, konfrontace s těžkými případy a reakcemi od těch, kdo tyto příběhy do supervize přinášejí. I zkušení odborníci musí znát své limity vůči těmto vztahovým a emocionálním jevům a dokázat s nimi následně pracovat. Pokud je ze vzájemných vztahů a spojení cítit fyzická i psychická nepohoda, měla by být věnována pozornost určité psychologické úrovni těchto problémů. V žádné pomáhající profesi, výjimkou není ani supervize, nejsou všechny vztahy v dokonalém rozpoložení. Pracovníci se nemusejí z mnoha různých důvodů shodnout se supervizorem, nemusí mezi nimi proběhnout vzájemné spojení. Mezi nejčastější patologie ve vztazích jsou témata přenosu, protipřenosu a paralelního procesu. Je nutné znát výchozí nastavení a minulé zážitky z profesní kariéry, i z osobního života. Pro vyrovnání se s těmito neuvědomovanými mechanismy je však nutné pracovat jak v supervizi, tak především v individuální terapeutické praxi (Kemer, 2020).

Nejen v oblasti vztahu mezi supervizorem a supervidovaným je často předjímána otázka využívání moci a autority. Účastníci si často vytvářejí mylné představy založené na stereotypech a předsudcích, či neuvědomovaných konfliktech vyvěrajících z nevyřešených mezilidských vztahů. Postavení supervizora je dáno odbornou kvalifikací a zkušenostmi, jimiž se ve většině případů odlišuje od ostatních účastníků sezení. Zároveň by mezi všemi zúčastněnými měl být vytvořen vztah založený na důvěře, akceptaci, podpoře a vzájemném obohacování. Supervizor by měl přijímat všechny klienty i s jejich vzděláním, dovednostmi, znalostmi či sociokulturním postavením (Pačesová, 2004). I přes to, že je supervizor vedoucím skupiny, měl by pro účastníky představovat člena rovného všem ostatním bez hierarchické struktury. Důvěra, laskavost, otevřenost by měly být součástí profesionálního, zároveň přátelského přístupu (Matoušek, 2003).

Vztah mezi účastníky supervizního setkání probíhá plynutím po sobě jdoucích fází. Jedná se o nejdůležitější část supervize. Například Holloway (in Carroll, Tholstrupová, 2004) ve výčtu důležitých aspektů supervize řadí právě vztah mezi jednu z několika základních komponent. Jestliže není navázán kontakt, není dobře uchopena jeho struktura, vzájemná akceptace, bezpečí a další aspekty vhodného vztahu, supervize nemusí dále pokračovat zcela efektivně. Dobře vybudovaný vztah mezi účastníky supervize poskytuje

prostor pro nasycení potřeb, pochopení postojů i práci s emocemi či myšlenkami (Matoušek, 2003).

Havrdová se dále zmiňuje o důležitém aspektu supervizního vztahu. V kompetencích supervizora by měla být nastavena všímavost vůči tomu, „*jaké zrcadlo skupina nastavuje supervizorovi – které způsoby intervence přebírá, které naopak chybí. Taková reflexe může supervizorovi pomoci objevit vlastní možnosti intervence a postupně je rozšiřovat.*“ (1999, s. 39). Carroll a Tholstrupová (2004) doplňují autorku dalšími prvky supervizního vztahu. Proces učení, tedy získávání nových zkušeností a možností práce s klienty, náhled na vlastní problémové oblasti, by měly využívat obě strany supervize, jak supervizor, tak i supervidovaní. Obohacují tím i vzájemné vztahy, i vztahy k vlastním klientům či k sobě samému. Často se očekává, že proces učení je zaměřen pouze na supervizanty. I supervizor je nucen se vzdělávat a čerpat ze vztahu stejně tak, jak ostatní.

3.5.3 Zadavatel

Ve většině případu se setkáváme s tím, že mezi účastníky supervize je řazen pouze supervizor a jeho klienti, jimž poskytuje supervizní služby. Avšak mezi nejdůležitější články, který je začátkem toho, kdy je supervize zaváděna do organizace, patří její zadavatel. Již při vytváření smlouvy o poskytování supervizních služeb zastává roli manažera a s ostatními účastníky vyjednává podmínky, za nichž bude supervize probíhat. Nebýt zadavatele, nebyla by supervize součástí organizační struktury. Jedná se o člověka, který zabezpečuje předpoklady pro zavádění, ovlivňuje její průběh a strukturu (Havrdová, Hajný, 2008). Zadavatel může mít podobu manažera s hierarchickým postavením, jež je nadřazen všem ostatním, poté prosazuje změny a zavádí supervizi především pro prestiž organizace a prosazení změn v její struktuře. Jiný pohled a zavedení je očekáváno od zadavatele, jenž si u svých zaměstnanců buduje přirozený pocit důvěry a supervizi přijímá především pro jejich profesní a osobní rozvoj.

Autoři (2008) také uvádějí jeden ze stěžejních úkolů zadavatele, jež ovlivní celý supervizní proces. Jeho povinností je vybrat supervizora pro své zaměstnance, tak aby splňoval očekávání účastníků i odborné předpoklady. Aby byl výběr správný, zadavatel má právo se o daném supervizorovi dozvědět informace o jeho pracovních zkušenostech, vzdělání, supervizním přístupu a stylech a dalších údajích, jež jsou stěžejní pro následnou supervizní činnost.

3.6 Proces zavádění supervize

Není-li na pracovišti zavedena supervize, přesto se směřuje k jejímu zavedení, je nutné předem vyjednat podmínky pro její optimální fungování. Vytváření stabilní základny se děje s mnohem větším časovým předstihem před samotným poskytováním. Veškeré kroky směřující k procesu supervize jsou pro organizaci „*změnou, která vyžaduje čas, pečlivé naplánování, monitorování a podporu*“ (Radvanová, in Baštecká et al., 2016, s. 197).

Havrdová a Hajný (2008) uvádí, že jedinci, jakékoliv skupinové uspořádání i organizace se nacházejí ve stavu očekávání. Rozpoložení a celkové nastavení může být příznivé pro zavedení, stejně tak jako mohou být shledány kontraproduktivní tendence, které brání přijmout a integrovat supervizi. Zadavatel supervizi si musí ujasnit několik aspektů, jež mohou ovlivnit zavedení supervize a její hladký průběh. Zadavatel by se měl ptát na otázky, pomocí nichž by měl zjistit, jaká je aktuální situace, jaké jsou na pracovišti vztahy, na čem je třeba pracovat, jaký styl by měl být využíván pro vytyčené cíle. Vliv mají samotní pracovníci, jejich nastavení, motivace, zkušenosti, ale i výběr supervizora, atmosféra v organizaci či postoje všech přítomných vůči supervizi.

Supervize začala být ve větší míře systematicky zaváděna a pozitivně přijímána na základě přijetí zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Jeho dodatek pojící se k této zákonné normě, vyhláška č. 505, výslovně stanovuje povinnost zaměstnance postarat se o své podřízené v oblasti profesního i osobnostního rozvoje a celoživotního vzdělávání. Povinnost vychází z tzv. Standardů kvality poskytované péče v oblasti sociálních služeb, nicméně i jiné organizace v pomáhajících profesích i mimo ně se postupně odkazovaly a vycházely při zavádění supervize na výše zmíněné normy. Profesní rozvoj zaměstnanců je jmenovitě upraven standardem č. 10, písmeno e), z něhož plyne pro zaměstnavatele neboli poskytovatele služby povinnost „*zajistit pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka*“ (vyhláška č. 505/2006 Sb., pojící se k zákonu č. 108/2006 Sb.).

Zásadní vliv na to, zda je supervize organizací přijmута či striktně odmítána, má sama organizace a její vnitřní kultura. Tomuto tématu bude věnována pozornost v následujících kapitolách věnujících se právě vlivu organizace na proces supervize. Zde je jen nutné říci, že právě organizační nastavení a vnitřní struktura, jež zahrnuje vztahy, komunikaci či samotné vedení a řízení, má bezprostřední vliv na to, zda a jakým způsobem

bude supervize zavedena. Z těchto důvodů by měla být organizační kultuře věnována pozornost v rámci procesu přípravy na supervizi (Baštecká et al., 2016).

3.6.1 Výběr supervizora

Základním předpokladem supervize je výběr vhodného supervizora. Aby mohl zadavatel vybrat toho nejlepšího pro své pracovníky, musí si ujasnit stěžejní aspekty supervize. Musí vědět, na jaké oblasti je nutné zaměřit pozornost, jaký supervizor využívá supervizní styl a zda bude vhodný i pro danou organizaci. Každý supervizor je originální svým pojetím, využívanými technikami a stylem, který aplikuje při práci s klienty. Podle vstupních předpokladů je nutné vědět, zda je pro pracovníky vhodná externí supervize či bude dostačující vzájemná intervence kolegů. Supervize je také organizována a vybírána dle toho, jaká témata by se měla stát jejím obsahem. Zadavatel poté může vybrat supervizora, jenž je svým zaměřením orientován více na vzdělávací či podpůrný aspekt (Matoušek, 2003).

Autor (2003) ve své publikaci dále uvádí, pro jaké charakteristiky je supervizor nejčastěji vybírán. Jsou jimi jak osobnostní předpoklady, kam patří schopnost aktivního naslouchání, práce s psychickými jevy a vnitřními procesy svých i ostatních, otevřenost a respekt. Stejně tak jsou vysoce ceněny i profesní kompetence, kam lze řadit umění nastavit hranice procesu a vztahu, tvorba kontraktu a stanovení supervizních podmínek, práce se zakázkou pracovníka či dovednost zvládat požadované úkoly a role.

V případě, že se povede vybrat vhodného supervizora, ten začíná v nové organizaci provádět osobní diagnostickou činnost, jež spočívá ve „*zpracování expertní studie, jak supervizi do organizace zavést, jak ji zaměřit, rozvrhnout a organizovat*“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 66).

3.6.2 Příprava pracovníků na proces supervize

Nejsou-li organizace i samotní pracovníci schopni využívat supervizní služby a integrovat je do své profesní činnosti, výsledky nabývají přínosné. Až tehdy, kdy zaměstnanci cítí potřebu používat služeb supervizora pro svůj růst, sami chtějí být její součástí, jsou rozhodnutí bez vnějších pobídek přijmout povinnost účasti, či chápou její smysl, je optimální prostor pro její zavedení (Havrdová, Hajný, 2008).

Autoři (2008) jako z dalších aspektů přípravy shledávají dosavadní zkušenosti. Někteří pracovníci i celé organizace nemusí mít dosud zkušenost s využíváním supervize.

Před podepsáním kontraktu a samotným zavedením by měli být potenciální účastníci informováni o základních informacích o supervizi, jejím fungování, možných tématech, jež mohou být obsahem. Jako přínosné se ukazují zprostředkované zkušenosti těch pracovníků, kteří již byli součástí supervizních setkání a mohou poskytnout vlastní pohled na situaci. V případě, že osobní či zprostředkované zkušenosti nejsou kladně hodnoceny, je nutné mnohem více času věnovat přípravě i práci s pracovníky a jejich potřebám či motivaci.

3.6.3 Fáze ujasňování před sepsáním kontraktu

V této fázi je již vybrán supervizor a jednotlivé účastníci jsou obeznámeni s tím, že se chystá zavedení supervize. Nastavení jedinců i organizace by mělo být natolik přívětivé, že by již neměly být shledány čistě negativní postoje. Všechny klíčové osoby si ještě před tím, než bude supervizní činnost smluvně potvrzena, měly vyjasnit všechny aspekty, své projevy a postoje ve své osobní rovině. Účastníci se dozvídají o rozhodnutí přijmout supervizi. Při kontaktu se supervizorem se mu představují, zmiňují své role i své představy. Stejně tak se pracovníkům i organizace představuje sám supervizor. Prezентuje svoji dosavadní praxi, zkušenosti, vzdělání a mnohé další, aby potvrdil své kvality, pro něž byl vybrán zadavatelem. Od vedení organizace se dozvídá, jaká je aktuální situace na pracovišti, jaká je základní orientace, kam organizace směřuje, jaké jsou její vize, hodnoty a především důvody, kvůli kterým byl supervizor osloven (Baštecká et al., 2016).

Již z prvotního projevu je možné se dozvědět, jakým směrem se bude supervize ubírat a jaké bude třeba využít formy. Vznikají zde první reálné představy o tom, jak budou supervizní setkání vypadat. Některé organizace supervizorovi sdělí předpokládanou zakázku okamžitě, u jiných je třeba pracovat s jejím definováním. Zadavatel či vedení může při sdělování očekávaného postupu požadovat, aby supervizor řešil jejich problémy vnitřní struktury, stabilizoval situaci či jen poskytoval podporu pracovníkům. Jednotlivé zakázky se liší dle toho, zda se očekává pomoc, naprostá záchrana od problémů, či jen touha po pochvale a efektivním vedení (Havrdová, Hajný, 2008). Autoři (2008) dále uvádějí, že ještě před podepsáním kontraktu si všechny zúčastněné strany mohou ponechat určitý čas, aby se ujistili, že dobrovolně vstoupí do supervizního vztahu. V případě, že by supervizor či vedení mělo negativně ovlivněné pocity druhou stranou, neočekává se, že průběh supervize bude probíhat bez problémů. Značné nesympatie mohou ovlivnit postoje všech a smysl supervize bude nenávratně ztracen. Až do chvíle podepsání kontraktu jsou

účastníci v kontaktu, poskytují si aktuální informace a ujistěují se, že vše směřuje k úspěšnému podepsání smlouvy. I přes to, že je zde velká snaha vyjednat co nejlepší podmínky již na začátku, supervizní vývoj ukazuje, že některé projevy se dostávají až s odstupem času a jsou zaznamenány až v průběhu poskytování supervize.

3.6.4 Supervizní kontrakt

Kontrakt je Matouškem (2003, s. 361) definován jako *„užitečná dohoda stran, které se k obsahu svobodně a vědomě rozhodly, protože je pro všechny zúčastněné výhodný“*. Pojmy kontrakt, zakázka či smlouva pocházejí z ekonomického slovníku. Postupně byly zavedeny i do oblasti supervize, čímž usnadnily stanovení procesu včetně určení odpovědnosti jednotlivých členů, jejich rolí a vztahů. Kontrakt je užitečný pro vytvoření jasné a konkrétní struktury, dle níž je poskytována potřebná pomoc a podpora. Je na každém účastníkovi, aby se rozhodl, zda bude schopen dosahovat smluvených cílů. Každý musí přijmout svůj díl odpovědnosti. Na základě písemné dohody jsou všechny supervizní strany seznámeny s tím, že jsou součástí *„vzájemně respektujícího vztahu, v němž jsou pochopeny úkoly, funkce a povinnosti a v němž je prvořadým úkolem profesionální rozvoj supervidovaného, přičemž je zajištěna péče a ochrana klienta“* (Hewsonová, in Matoušek, 2003).

Efektivní supervize je založena na procesu vzájemné spolupráce. I přes rozdíly mezi zkušenostmi, vědomostmi, způsobem vnímáním i kulturou projevu účastníků, je supervizní vztah založen na rovném postavení členů. Vytvořením kontraktu srozumitelného pro všechny strany, především pro supervizanty, mohou být lépe naplněny vstupní požadavky a očekávání jednotlivých účastníků. Strany se jím zavazují k vlastní zodpovědnosti, rovnosti vůči druhým a respektujícímu přístupu. Je také důležité zmínit, že kontrakt není tvořen pouze na jedno setkání, ale tvoří základnu, z níž je odvíjí celková struktura supervize po několik setkání (Henderson, Millar, 2014). Mezi základní aspekty smluvního vztahu by dle Pagea a Bosketa (in Hawkins, Shohet, 2016) měly být *základní pravidla setkání, hranice a zodpovědnost zúčastněných, supervizní vztah a jednotlivá očekávání*.

Kolektiv autorů dále uvádí, že supervizní kontrakt by měl být vytvořen na základě dvou klíčových aspektů. Je jím formální neboli explicitní část, druhá je implicitní, psychologicky orientovaná část (Henderson, Millar, 2014):

Explicitní aspekt kontraktu

Formální součástí kontraktu je smlouva mezi účastníky v pravém slova smyslu. Představuje základ pro to, aby bylo možné supervizní setkání uskutečnit. Stává se, že v některých kontraktech nejsou přesně stanoveny formální požadavky supervize, což může způsobit následné chvíle zmatení či pobouření. Mezi explicitní předpoklady, jež je nutné stanovit smluvním vztahem, patří několik faktorů. Účastní-li se setkání i vedení organizace, je nutné stanovit podle jakých zásad a postupů bude určeno organizační uspořádání, jakou budou odpovědnosti jednotlivých členů. Je nutné znát, jakým způsobem budou vedeny záznamy o celkovém procesu, hodnocení, a především, jaké bude finanční ohodnocení supervizora. V kontraktu musí být uvedeno, jak budou procesy probíhat z hlediska etických principů a pravidel. Supervizor by měl s ostatními vyjasnit, jaké limity a hranice je třeba dodržovat v supervizních vztazích. Nikdy nesmí být opomenuty základní podmínky sezení, tedy kde bude supervize probíhat, jakým způsobem, v jakém čase i frekvenci, jaký systém bude aplikován při rušení schůzek, jakým způsobem je možné členy kontaktovat v případě bezodkladných událostí. Kontrakt by měl obsahovat i informace o tom, komu bude supervize poskytována, jaké jaký druh profesní činnosti bude sledován, jak budou jednotlivé kroky smlouvy hodnoceny či reflektovány.

Implicitní aspekt kontraktu

Implicitní smlouva z psychologického hlediska umožňuje v supervizi objasnit a otevřeně prozkoumat mnoho nevyslovených očekávání u všech zúčastněných. Cílem je v rámci společné diskuze vytvořit prostor, jež umožní vám oběma stranám vykonávat činnost, aniž by pod povrchem byla tíha nevysloveným přání či nedorozumění. Tento psychologický aspekt může mít pro budoucí supervizní vztah mnohem větší význam než formální smlouva. Autoři (2014) doporučují se věnovat následujícím bodům.

Účastníci by si měli vyjasnit, jaké jsou jejich očekávání, co očekává jejich nadřízený od supervize či jak jsou vnímány jednotlivé role. Vzájemnou diskuzí se vytváří jasnější struktura toho, jaké jsou jednotlivé představy o efektivní supervizi. Zároveň se hledí i na procesy, které brání úspěšné supervizní činnosti. Supervizor by měl s účastníky komunikovat o základních zkušenostech s podobně vedenými sezeními, měl by se seznámit s atmosférou, v níž účastníci pracují i poskytují své služby. Je vhodné se otevřeně bavit o problémech, které se vyskytnout, či o potížích, jež zatěžují průběh setkávání. Psychologický aspekt směřuje k vnímání rozdílnosti mezi účastníky. Je vhodné vytvořit otevřený a respektující prostor, kde bude možné probírat různé sociální a kulturní otázky.

Je nutné účastníkům sdělit, jakým supervizní styl a forma budou supervizorem využívány. Se zadavateli je vhodné se ujistit, že daný způsob nebude kontraproduktivní pro dosahování sjednaných cílů. Nevhodné či neefektivní způsoby práce s účastníky mohou negativně ovlivnit celkový průběh supervize i její výsledky. Mezi účastněnými se musí vytyčit jasné hranice, které musí být ve vztahu dodržovány a nepřekračovány. Supervizor může umožnit pracovníkům sdílet a zkoumat zatěžující pocity vyvěrající z přímé práce s klienty, kontrakt však musí jasně vymezit, aby supervize nepřekračovala ani terapeutické hranice. Implicitní smlouva mezi účastníky supervize obsahuje také vymezení struktury pracovní aliance. Komunikace, empatický a autentický přístup se správným využitím autority supervizora jsou zásadní psychologický aspekty tohoto druhu smlouvy.

Smlouva se však neomezuje pouze na celkový kontext supervize. Základní smluvní kontrakt poskytuje možnost vytvořit menší podobu smlouvy i pro jednotlivá setkání a stanovit tak dílčí smluvní podmínky. Supervizor před každým setkáním dává možnost se supervizanty řešit, jaký bude program a struktura sezení, na co bude aktuálně zaměřena pozornost, jaká témata budou obsahem sezení, čeho chtějí klienti dosáhnout či jaká je jejich zakázka. S účastníky se také diskutuje, jakým způsobem budou setkání zahajována a ukončována (Henderson, Millar, 2014).

3.7 Poskytování supervize

3.7.1 První supervizní setkání

Prvním setkáním začínají být aplikovány podmínky smlouvy do praxe. Supervizor se začíná scházet s různým počtem supervidovaných dle toho, jaká supervizní forma byla definována jako cílová. Supervizor spolu s účastníky vytváří supervizní prostor a atmosféru, během nichž je možné získat důvěru v sebe samé, vyjavit své potřeby, prezentovat vlastní témata (Matoušek, 2013). Hawkins a Shohet (2016) dále upozorňují na to, že první supervizní setkání je plné ambivalentních pocitů a postojů. Pracovníci byli předem na situaci připraveni, nyní jsou ohromeni neznalostí následujícího průběhu. Stejně tak první supervizi pojímá i Baštecká (2016), která ji připodobňuje hře, v níž účastníci sice ví, jaká by měla být pravidla, kdo jsou hráči, neznají se však navzájem. Z toho důvodu se obávají společné spolupráce, porozumění i vzájemných vztahů. Účastníci se poprvé setkávají tváří v tvář. Zprvu věděli jen základní informace sepsané kontraktem, nyní se musí seznámit s průběhem supervize i sami navzájem.

Před přímou supervizní činností je vhodné diskutovat a stanovit základní pravidla, jež by měly být respektovány po celou dobu poskytování supervize. Všichni zúčastnění si mezi sebou sdělí, jak se budou navzájem oslovovat, jaké bude časové rozvržení setkání. Aby byl zvýšen pocit bezpečí, je umožněno využít i pravidla „stop“. Kdykoliv supervidovaný prezentuje svoje téma a je mu to nepříjemné či se necítí připravený, má dle svého uvážení právo svůj přednes přerušit. Následuje podrobné představení všech účastníků. V rámci dlouhodobé spolupráce, otevřené a akceptující atmosféry je nezbytné znát každého člena jménem. Účastníci kromě sebe představují i své zájmy v osobní i profesní rovině, hierarchii hodnot, světový názor či postoje k vybraným tématům. Je na každém, jaké informace o sobě sdělí. Zde supervizor upozorňuje supervidované na dodržování pravidla mlčenlivosti. *„Přiměřeným cílem první supervize může být, aby přítomní na závěr refletovali své dojmy a pocity, formulovali kritéria, podle nichž poznají, že supervize má v této podobě smysl, a případně dohodli s pomocí kontraktu cíle příštího setkání“* (Baštecká et al., 2016, s. 222).

Účastníci supervize potřebují určitý čas pro to, aby získali zkušenosti, supervizní znalosti. Postupem času získávají důvěru, otevírají svá témata a učí se užívat supervizi pro sebe a kvalitu poskytovaných služeb dle svého uvážení. Z tohoto důvodu je nutné považovat supervizi za dlouhodobý a pravidelný proces (MPSV, 2008). Ukazuje se, že první setkání je často naplněno tématy z oblasti stížností. Ty obvykle směřují na řízení a vedení organizace. Mezi nejčastěji zmíněné výtky patří nevhodný přístup či dokonce absence zájmu o pracovníky a jejich potřeby. I když může supervizor cítit, že se nejedná o správné chování, nikdy nesmí vytvořit koalici a bojovat proti další zúčastněné straně supervize. Úkolem supervizora je směřovat účastníky ke stanovenému kontraktu a smyslu supervizního setkání.

Aby byly naplněny cíle profesního rozvoje je úkolem supervizora vytvořit takové prostředí, v němž budou supervidovaní schopni sdílet příběhy a problémy svých klientů. Do supervizního sezení přináší obrazy jednotlivých klientů, kteří, byť nemohou být součástí sezení, jsou příběhy ztělesněny do přítomné podoby. Vyprávěním si účastníci supervize mohou jednotlivé popisy představovat dle své fantazie a reagovat v rámci diskuze. Téma osobních problémů se však obsahem stává až později v následujících fázích. Nebývají obsahem prvního setkání účastníků (Hawkins, Shohet, 2016).

3.7.2 Průběh supervize dle cyklického modelu

Zde začíná supervizor využívat přímou supervizní činnosti. Jeho „úkolem je umožnit supervidovaným, aby si začali být více vědomi toho, co se při sezeních skutečně odehrává“ (Shainbergerová, in Hawkins, Shohet, 2016, s. 79). K tomu je nutné vytvořit kvalitní strukturu, dle níž budou účastníci vědět, jaký bude průběh jednotlivých sezení. Jedním z modelů, který poskytuje dostatečně přehledný proces, jakým supervize prochází, je cyklický model. Jednotliví účastníci supervize jsou díky cyklickému modelu seznámeni s jednotlivými fázemi, kterými projdou během setkávání (Baštecká et al., 2016).

Často je supervize jako pojem i samotný proces pracovníkům neznám. Jiná pojetí jejího smyslu bývají mylná. Pod supervizí si pracovníci bez zkušeností a znalosti představí krátkodobé setkání, nedokážou obvykle vymezit ani její obsah. Z tohoto důvodu vznikají modely, jež vysvětlují, jakým způsobem supervize funguje, kde začíná a končí její proces. Nejedná se o jediný využitelný model pro pochopení supervizního kontextu. Je přesto modelem, který přehledným, zároveň detailním způsobem popisuje proces supervize od jejího vzniku po ukončení (Valášek, Svobodová, 2002).

Podle autorů Pagea a Wosketta (in Henderson, Millar, 2014) má dobrá supervize pět hlavních fází – *kontrakt, účel, průběh poskytování, přemostění a zpětné ohlédnutí za činností*. I jiní autoři ve svých publikacích zmiňují efektivitu cyklického modelu. Carroll (2004) vychází z původní verze, její názvy více vystihují podstatu jednotlivých fází. Autorka do modelu zahrnuje *fáze kontraktu, zaměřenosti, prostor, most a závěrečné shrnutí*.

Po uzavření smlouvy mezi jednotlivými stranami a vzájemné diskuzi, na co bude v supervizi primárně zaměřena pozornost, přichází na řadu fáze, v níž je prostor pro podporu a vyzvání k přímé supervizní činnosti. Jakmile supervidovaný vystoupí na setkání s daným obsahem, supervize se nachází v hlavní oblasti zaměření (Vaska, 2012). Jedná se o stěžejní součást supervize, kdy dochází k hlavním změnám a náhledu na situace, s nimiž pracovníci přicházejí na setkání. Supervizní prostor je také místo, kde neuvědomované obsahy, chaotické emoce a zmatečné myšlenky jsou přijímány a tolerovány. Supervizor sytí prostor vírou v to, že pomocí dlouhodobé spolupráce, cílené pozornosti věnované vztahovým, organizačním či profesním potížím, může být supervize prospěšná. Mnohé problémy zde mohou najít rozřešení. Následuje fáze, kdy jsou stanoveny cíle a plány směrem k řešení situace. V závěrečné fázi se účastníci supervize zpětně ohlížejí na

dosažené výsledky, stanovují se další nezbytné kroky, podle nichž se dále rozvíjet (Henderson, Millar, 2014).

Hlavní pozornost bude věnována části supervize, jež je zaměřena na prezentaci profesních problémů, dilemat a dalších obdobných situací, jež supervizanti přinášejí do pléna supervize. Aby bylo vždy naplněno blaho klienta a pěstěna profesionální aktivita pracovníka, je v zájmu všech supervizních účastníků, aby samotné setkání a prezentované obsahy splňovaly určitá pravidla. Podmínky samotného setkání by měly být vždy obsahem předem smlouvaného kontraktu. Zde je na místě, aby se zaměření upíralo k důležitým aspektům hlavní supervizní činnosti (Vaska, 2012). Supervizor při práci s tématy využívá svůj supervizní styl, který se diferencuje až na základě toho, s jakými dílčími tématy přicházejí pracovníci do supervize. Je-li nastaveno vědomé zaměření na obsah supervize a její cíle, snadněji se účastníci dostávají k vytvoření supervizního prostoru. Je-li zaměření supervize správně vyjednáno všemi zúčastněnými, je zaručena systematická supervizní činnost s jasně definovaným průběhem. (Valášek, Svobodová, 2002). S vytvořením prostoru a prezentací témat souvisí již dříve zmiňovaná podmínka bezpečí, jež se dostává do popředí při prezentaci osobních a tíživých otázek. Jak supervizor, tak především supervidovaní si musejí být jisti, že ostatní účastníci sezení pro ně nepředstavují riziko ohrožení a že mohou s pocitem klidu a jistoty vyjevit své obsahy pracovní, i emoční, jež se s nimi pojí (Carroll, 2004).

Hlavní podstatu zaměření definují autoři Valášek a Svobodová (2002). Podle nich spočívá zaměření v tom, že supervizant „*přichází na každé sezení s určitým tématem nebo konkrétním problémem*“ (2002, s. 34). Tím, že pracovník otevře osobní téma, ještě neznamená, že supervize je u konce a problém je vyřešen. V případě, že toho pracovník není schopen, je úkolem supervizora zaměřit pozornost na zprvu skrytá a neuvědomovaná témata, a pomoci s jejich lepší formulací. Supervizor je stále tím, kdo podporuje, vede, motivuje a zodpovídá za celkový supervizní proces. I když při prezentaci témat jsou hlavními aktéry supervidovaní, supervizor je stále stěžejním subjektem, jež má v této části mnoho kompetencí. Může například určit, který z předložených případů bude mít přednost na základě toho, jak je závažný či důležitý pro budoucí profesní rozvoj a blaho klientů. Během těchto okamžiků si jednotliví účastníci „*připravují půdu a ostří své smysly, aby se mohly ponořit do jádra supervize, kterým je objevitelské bádání v „prostoru*“ (2002, s. 44).

V tomto okamžiku se supervizor spolu se supervidovanými ocitají v samotném jádru, v němž se odehrává hlavní supervizní činnost v pravém slova smyslu. Až dosud byli

pracovníci zahlceni skrytými procesy, které mají nyní možnost vyplout na povrch a vyjevit se v podobě nových možností a vzhledu na situaci (Valášek, Svobodová, 2002). Supervidovanému je poskytnuta dostatečná podpora, supervizor potvrzuje jeho činnosti a úsudky, vyzývá ho k další aktivitě v profesní činnosti, jež vede k odbornému růstu (Baštecká et al., 2016). Carroll (2004) dále uvádí, že mimo nových pohledů na zátěžová místa, se objevují i chaotické uspořádání myšlenek a emocí. Zároveň jsou díky správné reflexi a exploraci zaznamenány tvořivé momenty, jejichž výslednicí může být nový pohled na problém či situace. Tyto, na první pohled negativní okamžiky, mohou mít i pozitivní přínos. Jak zmiňuje Vaska (2012, s. 86): *„neznalost a zmatek jsou přijatelnými a tolerovanými ve víře, že tento čas a pozornost věnované klientovi a supervidovanému budou benefitem v další práci s klientem“*. Jako důležité se ukazuje, je-li člověk schopen kreativně myslet, využívá volné asociace a pracuje se svými pocity, jež mohou být někdy i neuvědomované. Tím vším se otevírají kvalitnější postupy pracovní činnosti a efektivnější práce s klientem a jeho osobními problémy. Často se ale stává, že se neobjeví nový výjev, otázky zůstanou bez odpovědí a účastníci nevědí, jak dále postupovat. I to je v supervizi dovoleno. Úkolem není zastavit supervizní proces, nýbrž pokračovat v hledání nových možností. Vyjevení nápadů pro přímou práci s klienty se odehrává v následujících krocích (Vaska, 2012).

Ve chvíli, kdy jsou témata již zjevných předmětem supervize, je nutné s nimi určitým způsobem pracovat. Při definování pojmu supervize bylo zmíněno, že není totožná s psychoterapií, i když se jí v několika bodech podobá. Nicméně v této fázi, která je autory často nazývána „most“, se mezi zmíněnými obory vytváří značné spojení v tom, že rozpoznané nápady a vhledy v předchozí fázi je třeba aplikovat zpět do reality přímé péče s klientem (Valášek, Svobodová, 2002). I dvojice autorů Page a Wosket (in Vaska, 2012) spatřují smysl aktuální fáze v integraci poznatků a znalostí do vztahu mezi klientem a pracovníkem. Pracovník si supervizním procesem upevňuje své poznatky, je nucen přemýšlet o tom, na co měla supervize vliv a jaké jsou důsledky při přímé práci, nadále získává nové informace, plánuje své aktivity dle stanovených dílčích cílů. Tím jak hledá kvalitnější a efektivnější profesní možnosti, se zároveň učí, jakým způsobem k nim dojít. Osvojuje si *„nové techniky a způsoby intervence“* (Vaska, 2012, s. 90). Valášek spolu se Svobodovou (2002) zmiňují, že mimo zmíněné techniky získávají účastníci supervize znalosti a náměty pomocí hraní rolí, přímé rady a doporučení od supervizora. Je však nutné, aby tyto informace byly poskytnuty až ve chvíli, kdy pracovník má svůj vlastní

návrh řešení a tímto si jen potvrdí či zdokonalí svůj výběr. S popisem by neměl vzniknout dojem, že tento proces tvorby vzhledu a rozřešení situace je krátkodobý. Oběma účastníkům supervize trvá několik setkání, než se dopracují ke stanovenému cíli a dokáží téma zpracovat potřebným způsobem. Supervizní proces se vyvíjí, mohou nastat nečekané změny jak v supervizním setkání, tak ve vztahu ke klientovi, čímž se budou měnit cíle, i supervizní průběh.

V poslední fázi se uzavírá supervizní cyklus a jednotlivé kroky kruhového modelu jsou zpětně hodnoceny a reflektovány všemi účastníky sezení. Hodnotí se celková supervizní práce, její přínos a důsledky na vlastní profesní činnost, supervizní vztahy účastníků i proces tvorby smlouvy o poskytování supervize (Carroll, 2004). Hodnocení a zpětné vazby nesmí mít degradující účinek. Neměly by být zaměřeny na hledání chyb či negativních aspektů, ale hlavně na dosažený pokrok a získané znalosti a dovednosti. Správná zpětná vazba je především konstatování toho, jak „*na nás konkrétní čin, reakce, slovo toho druhého působili, jaké pocity, myšlenky, reakce v nás vyvolali*“ (Vaska, 2012, s. 92). Autor (2012) se dále domnívá, že zpětné vazby a dílčí evaluace by měly být součástí každého sezení, aby bylo možné sledovat aktuální úroveň vztahu a proces směřování k očekávaným cílům. V případě, že se ukazuje potřeba nadále využívat supervizi, účastníci se navzájem dohodnou na obnovení kontraktu. Supervizní proces se touto revizí vrací na pomyslný začátek cyklického modelu.

3.7.3 Vývoj supervizního procesu dle vývojového modelu

Tak jak se vyvíjí dílčí cíle, k nimž postupně supervize směřuje, vyvíjí se i samotní účastníci i supervizní proces jako takový. Nelze říci, že supervizní setkání jsou stejná ve všech fázích. Mění se od prvotního kontaktu až po závěrečnou fázi, v níž je supervize považována za ukončenou. Následující vývojový proces ukazuje, kam se upíná pozornost a co je hlavním cílem.

- *Zaměření na sebe sama*

V první fázi, již projdou všichni pracovníci vstupující poprvé do supervizního procesu, je pozornost zaměřena na sebe samého. Počáteční strach a obavy plynoucí z nejistoty a neznalosti supervizního atmosféry a kontextu automaticky obrací pozornost do svého vnitřního světa. Zprvu je zaznamenána značná závislost na autoritě a moci supervizora, který vede setkání (Hawkins, Shohet, 2016). Autoři dále uvádí, že ve fázi

dochází k největšímu rozvoji supervizních schopností, pracovník získává nové zkušenosti a čerpá z procesu učení.

Pracovník se soustředí primárně na to, zda bude profesně úspěšný při dosahování vytyčených cílů a splní tím tak vstupní předpoklady své profese. V osobnostním nastavení se střídají momenty motivované aktivity s pocity závislého postavení, nerovnováhy, nejistého a netrpělivého projevu a úzkosti. Aby si pracovník udržel hranice ve vztahu ke klientům i ostatním účastníkům supervize, je vhodné, aby mu byl supervizor v této fázi tím, kdo bude vytvářet podpůrnou supervizní atmosféru a využíváním zpětným vazeb či správným hodnocením ho vést k jeho rozvoji (Vaska, 2012).

- *Zaměření na klienta*

Rozvojem svých kompetencí, znalostí procesů i vztahů, se pozornost přesouvá na klienta jako objekt péče. Druhý stupeň je typický tím, že se pracovník táže po otázce, zda dokáže pomoci svému klientovi v řešení jeho obtíží. Pracovník si postupně tvoří svoji vlastní autonomii, i když se ještě mohou objevit prvky závislostního vztahu. Mezi hlavní projevy pracovníka se řadí nestálost ve svém sebevědomí. Jsou momenty, kdy o svých rozhodnutích a schopnostech pochybuje, ty jsou vystřídány momenty přehnaného sebevědomí. Touto experimentací pracovník směřuje k vytvoření správného vztahu s klientem a vlastního pohledu na efektivní intervence. Mnohem více je supervizorem využívána podpůrná funkce na rozdíl od vzdělávací, která převládala ve fázi předchozí (Vaska, 2012). Hajný (in Vaska, 2012) shledává důležitou roli supervizora v tom, že nastavuje zrcadlo, čímž poskytuje pracovníkovi zprostředkovaný pohled na jeho způsob práce s klientem. Preventivně tím působí proti nevhodným intervencím, stereotypní práci či až syndromu vyhoření. V této fázi „*mohou supervidovaní také přehnaně reagovat na vlastní klienty, v nichž mohou, podobně jako v supervizorovi, spatřovat příčinu vlastního nepokoje*“ (Hawkins, Shohet, 2016, s. 71).

- *Zaměření na proces*

Supervize se přesouvá do fáze, kdy je pozornost věnována samotnému procesu mezi pracovníkem a klienty, tak i mezi účastníky supervizního sezení. Hlavní otázkou je, zda je vztah natolik vzájemný, aby probíhala efektivní kooperace. Pracovník je již natolik zdravě sebevědomý v profesní i osobní rovině, kritický a plně autonomní, že je schopen reflektovat svoje zásahy z pohledu silných a slabých stránek, dokáže využívat vnitřní motivaci pro rozvoj činností a být schopen obsáhnout širší supervizní kontext (Vaska, 2012). Pro zvýšení efektivity své práce využívá nadhled na situaci, přemýšlí systematicky

o aspektech a důsledcích své činnosti. V přímé práci s klienty není odkázán na pouhé využití základních technik a metod. Pracovník je schopen využívat spektrum znalostí, čímž zlepšuje svůj vztah ke klientům a ovlivňuje tím pozitivně i klientovu situaci. Svého klienta dokáže vnímat v celkovém kontextu včetně jeho historie, vztahů, souvislostí a problémových míst. I vztah se supervizorem mění svoji strukturu. Účastníci supervize nejsou v hierarchickém postavení, uplatňují se více kolegiální principy s prvky sdílení či vzájemné konfrontace (Hawkins, Shohet, 2016).

- *Zaměření na proces v kontextu*

V posledním stádiu je pozornost věnována otázce, jakým způsobem se procesy navzájem ovlivňují (Vaska, 2012). Autor dále uvádí, že výsledkem celkového modelu je zralý pracovník, který se projevuje vysokou úrovní osobní autonomie, produktivity a profesionality. Bohužel ne všichni pracovníci tohoto stupně dosáhnou. Zralý pracovník je dle Gabury (in Vaska, 2012) schopen kriticky přemýšlet nad profesními problémy, tak i nad sebou samým, klienta nevnímá pouze jako soubor potíží, ale jako komplexní osobnost se všemi podstatnými aspekty, jemuž je vhodné poskytnout pomoc.

Stoltenberg a Delworth (in Hawkins, Shohet, 2016, s. 71) popisují poslední dosaženou úroveň „*vyznačující se pronikavou vnímavostí, osobní jistotou, stálou motivací a vědomím potřeby čelit vlastním i odborným problémům*“. Proces supervizního učení je již kompletně ukončen, je jen posilován, jsou propojovány aktuální souvislosti z praxe.

3.8 Bariéry při zavádění a poskytování supervize

V mnoha ohledech je supervize vnímána jako inspekce, kontrola či tajné sledování. Proto je považována za proces, jemuž je nutné se bránit, či se mu dokonce vyhýbat. Supervize by měla být vnímána jako potenciál pomoci, jež je založen a funguje na vybudovaném supervizním vztahu a maximalizuje smysl bezpečného prostoru, v němž může vzkvétat reflexe a učící se proces (Henderson, Millar, 2014).

Supervize by měla plynule navazovat od nenásilné kontroly k vědomé a efektivní podpoře (Havrdová, 1999). Právě situace, kdy je pracovník kontrolován vedením nad únosnou míru, mohou způsobit pocity úzkosti, neschopnosti či závislosti. Zaměstnanec se v důsledku toho může vyhýbat jakékoliv formě kontaktu s vedením i jinými spolupracovníky. Jeho odtazitost může nabývat mnoha rozličných forem, jednou z nich může být distancování se od jakékoliv formy podpory včetně supervize. Mnoho dalších situací mohou stěžovat proces zavádění supervize na pracoviště či negativně ovlivnit

průběh poskytování. Během supervizního setkání je nutné počítat se situacemi, jež budou pro jednotlivé účastníky zatěžující. Jak supervizor, supervizanti, tak i vedení organizace mohou svými vlastnostmi vytvářet bariéry pro zavedení či poskytování supervizní podpory.

3.8.1 Překážky a rizika na straně supervizora

I supervizor, jako odborník vzatý na danou činnost, může pro ostatní účastníky supervize představovat překážku sám o sobě, především svým osobnostním nastavením a stylem práce, který využívá. Supervizor se může stavět do role experta a zneužívat svého postavení vůči ostatním, jež vidí v podřadné pozici. V jeho komunikačních a organizačních dovednostech převládá kritika, udávání rad či přímá nařízení. Jeho pozice vůči ostatním je silně autoritářská. V jeho repertoáru znalostí a schopností nelze spatřovat náznaky efektivních prvků učení, správného vedení. Typická je absence zpětných vazeb, jež jsou nutné pro rozvoj osobních i profesních kompetencí (Matoušek, 2003; Vaska, 2012).

Matoušek (2003) dále zmiňuje velké riziko, jestliže se supervizor dostane do koalice s pracovníky a vystupuje opozičně vůči klientům, organizaci i dalším subjektům. Jestliže jsou supervizní setkání vedena se zaměstnanci určité organizace a ve vznesených tématech se objeví vnímané nedostatky vůči vedení a řízení organizace, není vhodné se identifikovat s jednou stranou a druhou odsuzovat. Není možné zvýhodňovat některou ze smluvních stran, na základě toho tak ohrožovat jak ostatní účastníky, tak především klienty, na něž je zaměřená pozornost. Tyto i jiné bariéry mohou být včas zachyceny správnou formulací kontraktu, vymezením a dodržováním hranic v osobní i pracovní sféře, vzájemnou diskuzí a vlastní supervizí.

Supervizor komplikuje sezení i tím, že nedokáže vytvořit dostatečně podporující atmosféru a prostor pro ocenění, pochvalu a zpětnou vazbu. V takovém přístupu je zřejmá absence bezpečí, důvěry a možnosti sdílení (Hawkins, Shohet, 2004). Zároveň se objevují bariéry, na něž si musí dávat pozor všichni účastníci supervize. Vztahy i cíle supervize jsou z velké části ohroženy neuvědomovanými procesy, především přenosem u pracovníků a protipřenosem u supervizora. Jestliže není kontrakt mezi stranami navázaný dle správných předpokladů, mohou se objevit i překážky ve vymezení jednotlivých rolí či vznikat skupinové procesy, které ohrožují plynulý průběh supervize (Matoušek, 2003).

3.8.2 Překážky a rizika na straně supervizanta

Jedinci, ale i skupina, přicházejí do supervizního vztahu s určitými předpoklady, minulými zkušenostmi, s osobním i profesním zaměřením. Každý subjekt představuje jedinečnou součást supervizních setkání. Originalita každého člověka s sebou však přináší i momenty, jež mohou být v supervizi chápány jako problémové.

Mezi základní problém již při zavádění supervize se řadí neznalost oboru a smysl jejího poskytování. V případě, že supervize nebyla na pracovišti dříve zavedena, nebyly poskytnuty dostatečné a kvalitní informace, aby si pracovník mohl vytvořit představu, vlastní pohled na potřebu supervize či celkový rámec fungování, nebyly představeny možnosti využívání této služby, může se stát, že pracovník bude odmítat její zavedení či účast na sezení. I předchozí zkušenosti mohou mít vliv na postoje k supervizi, jsou-li kladné, či negativně hodnocené. Předešlé negativní či nejednoznačné zážitky, jež mohou svým obsahem jen připomínat supervizní setkání, posilují negativní vztah. Člověk se konfrontuje s tím, že supervizi nepotřebuje, nebo dokonce nechce, distancuje se od ní. Překážky na cestě k optimální supervizi se objevují i v případě, byla-li supervize na pracovišti zavedena a její průběh byl hodnocen velmi kladně. Jestliže byla předchozí zkušenost se supervizorem vysoce ceněna, pracovníci si vybudovali standard kvalitního experta, je obtížné za takto hodnoceného pracovníka hledat náhradu. Při výběru nového supervizora jsou kladeny mnohem větší požadavky a organizací či samotnými zaměstnanci je na základě představ, očekávání a zkušeností porovnáván s předchozím prototypem supervizora. Může se tak stát, že nový supervizor nebude natolik dostačující a bude shledáván jako bariéra profesního rozvoje. Někteří pracovníci jsou natolik silné autonomní osobnosti, že nesnesou být pod vedením autority. To značně komplikuje průběh supervize. I přes to, že supervize nepředstavuje vedení v pravém slova smyslu, supervizor je vedoucím skupiny a odpovídá za její průběh. Špatně vybudované vztahy na škále podrázenosti a nadřazenosti z osobní i profesní praxe mohou mít negativní přínos i pro supervizní sezení. Člověk se nedokáže ztotožnit se svojí supervizní rolí, nedokáže naplnit její předpoklady a způsobuje potíže sobě samému, ale i ostatním účastníkům (Hawkins, Shohet, 2004; Vaska, 2012).

Proctová (in Hawkins, Shohet, 2016) se na základě svých výzkumů domnívá a spoléhá na to, že pracovníci v pomáhajících profesích chtějí reflektovat svoji profesní činnost, učit se z vlastních i zprostředkovaných zkušeností, získávat podporu a péči. I přes to, že tyto předpoklady směřují k aplikaci supervize, ne každý chce a dokáže přijmout

supervizní činnosti jako jednu z forem podpory na pracovišti. Jedná se o mnohé osobnostní i organizační aspekty, jež představují dílčí překážky pro její poskytování.

Mnohdy se také stane, že zaměstnanec nevědomě využívá obranné mechanismy a vnitřní obrany, aby se jakýmkoliv způsobem nemusel účastnit supervizního setkání. I tyto čistě individuální bariéry vůči supervizi mohou negativně ovlivnit její průběh i cíle, k nimž směřuje. Pracovník nemusí nacházet vnitřní ani vnější motivy, nevidí důvody, proč by se měl stát pravidelným účastníkem. Z osobnostních faktorů lze dále zmínit neschopnost vymanit se ze stereotypní činnosti, lpění na pasivitě vůči jakékoliv přidané aktivitě nad rámec povinností, ale i lenost pracovníka. Praxe supervizorů ukazuje na skutečnost, že pracovníci často nevyhledávají supervizi, protože si myslí, že jejich problémy a situace z přímé práce s klienty nejsou natolik zatěžující, aby s nimi mohli vstoupit do supervizního pole. Důvodem může být stud, opatrnost, obavy z hodnocení, posměchu či opovržení. Neznalí pracovníci v oblasti supervize si vedoucího sezení představují jako dozorce, jež bude kontrolovat jejich profesní činnost. Z těchto i jiných důvodů mají strach ze zavedení supervizních sezení na svá pracoviště. Obavy plynou z nadměrné kontroly a pocitu, že budou hledány pouze subjektivně zabarvené chyby. Odtazitost může být také způsobena nejistotou, neznalostí kontextu, neposkytnutím základních informací, či pocitem vlastní méněcennosti (Hawkins, Shohet, 2004; Vaska, 2012)

I samotná supervidovaná skupina může mít pro své členy kontraproduktivní charakter. Vaska (2012) na základě svého výzkumu zaměřeného na překážky v zavádění supervize uvádí, v čem spočívá negativní vliv na poskytování supervize. Každý ze supervidovaných je originál pro svoji osobnostní výbavu, chování i postoje. Ve skupině však mohou být i tací jedinci, před nimiž se ostatní obávají otevřít svá tíživá témata.

3.8.3 Překážky a rizika na straně organizace

Zaměstnavatel je povinen zabezpečit obecnou dostupnost supervizních setkání. Problémy jsou spatřovány především v geografickém, časovém a finančním nastavení. Zajištění vhodného, bezpečného a klidného místa je prvotní podmínkou pro poskytování supervize. Je vhodné se zabývat otázkou, v jaký čas bude supervize vedena. Stanovením kontraktu by měli být všichni zúčastnění seznámeni s tím, v jaký čas se budou scházet, zda před či po pracovní době. Všichni pracovníci se nemusí ztotožňovat s domluvenými parametry supervize, což může vyvolat negativní odezvu v podobě odmítání či neúčast. Postmoderní doba technologií nabízí řadu alternativ, pomocí nichž se lze vypořádat

s některými překážkami v otázkách dostupnosti. Zajímavým příkladem se mohou stát online komunikační prostředky, jež skýtají možnost zprostředkovat supervizní setkání na dálku, aniž by se účastníci museli sejít a pracovat v přímém kontaktu. Tato formu však nemůže být využívána kontinuálně a ve chvíli, kdy není dobře vybudovaný supervizní vztah (Hawkins, 2004).

Supervize bývá značně finančně nákladnou činností, což může být jeden z důvodu, proč si ji některá pracoviště nemohou dovolit. Řešením může být financování z externích zdrojů. Značnou část financí poskytují mezinárodní fondy, čímž je zabezpečen rozvoj lidských i profesních kompetencí napříč zeměmi. Nebýt těchto zdrojů, nemohly by si mnohé organizace dovolit poskytnout svým zaměstnancům vhodnou péči. Problém se však ukazuje při využívání individuální supervize. Supervidovaný je povinen zaplatit službu z vlastních zdrojů. Vzhledem k vysoké ceně nejsou dostatečně využívány jako skupinové formy (Vaska, 2012).

3.9 Supervize v kontextu organizace

„Supervize má nepostradatelný podíl na vzdělanosti organizací a vede k procesům vývoje kolektivu a vývoje organizace. Významně také přispívá k rozvoji kvality organizací a k rozvoji jejich služeb“ (Carroll, 2004, s. 82).

I když se na první pohled nemusí zdát, potřebují organizace supervizi mnohem více než samotní pracovníci. Práce s jednotlivcem představuje menší zátěž, proto je nutné se jako supervizor vzdělávat i v oblasti řízení a vedení organizace. Této supervizní činnosti bude v budoucnu potřeba čím dál tím více. Organizace ve svých řadách ve většině případů nemají pracovníka, který by mohl poskytnout supervizní služby, jež plynou z dosavadní praxe, kompetencí či znalostí. Organizace a její vedení si tuto skutečnost často nechtějí nebo pouze neuvědomují, čímž supervizi do svých interních předpisů neintegrují. Což představuje značnou nevýhodu, jelikož se mohli vyvíjet a profesně růst jak pracovníci, tak i organizace samotná (Carroll, 2004).

Z praktických zkušeností supervizorů lze uvést výčet přínosných a užitečných aspektů, které efektivní supervize může organizaci nabídnout (Carroll, Tholstrupová, 2004):

- Supervize může pomoci s definováním teorie, na níž je profesní činnost postavena.
- Supervize pomáhá podpořit organizaci ve skutečnosti, že i když se aktuálně nic neděje, není registrován žádný pohyb či akce, může být vše v pořádku.
- Supervize poskytuje rámec pro porozumění jazyku, jež je využíván organizací.

- Supervize vytváří prostor, kde je možné pracovat s emočně vypjatými stavy.
- Supervize pomáhá při tvorbě zdravých vztahů a preventivně působí proti soutěživým, závistivým a podvodným vztahům v organizaci. Supervizor i přes veškeré vztahy zůstává neutrálním poskytovatelem svých služeb.
- Supervize dokáže zaměřit pozornost na to, co je aktuálně stěžejní pro organizaci.
- Supervize může být zaměřena na tým, skupinu, vedení, ale i jednotlivce v kontextu organizace.

V předchozích podkapitolách byla zmíněna důležitá úloha supervizních účastníků, tedy supervizora, supervidovaných a jejich klientů a zadavatele. Postupem času byla větší pozornost věnována i organizacím, které mají velký vliv na zavádění a poskytování supervize. *„Jakmile bude organizace chápána jako čtvrtá strana, která se supervize účastní, a jako „neviditelný klient“, s nímž supervizor pracuje – ať chce, nebo nechce –, poroste zřejmě také zájem o supervizi v organizaci“* (Havrdová a kol., 2011).

Současná supervizní praxe rozlišuje, zda je poskytování supervize závislé na organizaci, jejíž zaměstnanci jsou supervidováni, či nikoliv. Některé supervizní formy, příkladem mohou být individuální konzultace nezávislých odborníků s vlastní praxí, se neodehrávají v organizačním kontextu, proto není nutné se touto otázkou zabývat. Jsou však profese, což krizoví intervenenti v rámci PČR jsou, které musí brát zřetel na to, v jakém postavení jsou vůči organizaci. Je-li supervize vedena interním poskytovatelem a supervizor není nezávislý odborník, je nutné zahrnout do procesu i kontext organizace. Aby byl lépe pochopen kontext organizace, který by byl především přínosný pro proces supervize, je nutné znát organizační kulturu. Ta by se měla prolínat s kulturou daného supervizora a s jeho osobitým supervizním stylem (Havrdová a kol., 2011).

3.9.1 Organizační kultura

V předchozích kapitolách byly zmíněny faktory, které výrazným způsobem ovlivňují zavedení supervize do organizace. Vnitřní struktura a kultura organizace bývají řazeny k zásadním aspektům. Rozlišuje se nespočet podob s různým vlivem na přijetí či nepřijetí supervize do interních předpisů dané organizace.

Organizace svojí vybudovanou kulturou působí na zaměstnance, ovlivňuje jejich postoje nejen k přijímání podpory. Je důležité si uvědomit, jak je organizace nastavena k poskytování supervize jako zdroji pomoci. V pomáhajících profesích se setkáváme s organizacemi, jež do svých struktur plně integrují supervizní setkání. Jejich pracovníci jsou motivováni, spatřují v ní smysl a využívají ji pro svůj osobní i profesní rozvoj. Tyto

organizace při zavádění supervize do svých stanov pracují se zaměstnanci, přibližují jim její účel, cíle, formy, druhy a mnohé další informace. Existují však i takové instituce, jež se staví vůči supervizi do značné opozice. Svým stylem řízení a vedení od prvního kontaktu odrazují své podřízené od využívání jakékoliv podpory. Odmítají její zavedení, neuvědomují se její přínos pro jednotlivce i organizace jako celek. Svým postojem dávají zaměstnancům najevo, jak by se i oni sami měli chovat vůči takovéto podpoře (Hawkins, Shohet, 2004).

Organizační kultura je široce vymezený komplex aspektů, mezi něž se řadí společné hodnoty, vztahy, komunikační vzorce, zvyky a mnohé další jevy na vědomé i neuvědomované úrovni. Zjednodušeně lze organizační kulturu definovat úslovím: „*takhle to u nás prostě děláme*“ (Havrdová a kol., 1999, s. 33). Ve chvíli, kdy se pracovník stane zaměstnancem organizace, po určité době začíná automaticky přebírat a integrovat kulturu, tedy vzorce chování, komunikace a interakcí typických pro dané pracoviště. Je nutné pracovat s rizikem, že individuální hodnoty, představy a myšlenky budou nahrazeny těmi kolektivními (Hawkins, Shohet, 2016).

Havrdová (1999) dále zmiňuje, že zdaleka ne všechny organizace pohybující se mezi kulturními kontexty, dospějí do stádia, kdy je učení stěžejní hodnota rozvoje. Avšak novými poznatky a přístupy mnoha erudovaných odborníků se zvyšuje zájem o to, aby organizace vzkvétala a byla přínosným prostředím, do něž může být integrována supervize. Aby byla kultura organizace schopna integrovat supervizi a využívat její potenciál, musí být ve vzájemné shodě či spolupráci a přijmout i její vlastní kulturu (Majzlíková, Havrdová, 2020). Aby byla organizační kultura i organizace samotná schopna využívat supervizi, je nutné, aby se u jednotlivých účastníků udály změny v oblasti myšlení, vztahů či zodpovědnosti. Individuální myšlení by mělo být doplněno myšlením v kontextu organizace. Posouzení situace či tématu by se mělo odehrávat se zaměřením na organizační procesy, nikoliv pouze individuálně. Účastníci se musí naučit převzít kolektivní odpovědnost vůči svému pracovišti, hodnotit a pracovat s mnoha rolami v systému vztahů (Carroll, 2004).

Hawkins a Shohet (2016) na základě svých výzkumů rozeznávají několik druhů organizačních kultur. Autoři je definují přívlastky závislá, patologická, byrokratická, kompetitivní a krizotvorná. Havrdová (2011) je nazývá dysfunkčními z důvodu, že jejich působení má negativní vliv na supervizní proces. Venglářová (2013) uvádí, že takového organizace mají natolik hierarchickou strukturu, v níž je absence vzájemné podpory,

pozitivně naladěných vztahů a efektivní komunikace. Každý má svůj vlastní prostor, nikdo se o nikoho nezajímá. Na pracovišti panuje nervózní a negativně laděná atmosféra. Vůči těmto dysfunkčním kulturám byl vymezen jeden typ kultury s pozitivním postojem k supervizi. Jedná se o kulturu *rozvojové a učící se organizace*.

Je zde vymezen prostor k celoživotnímu učení, osobnímu i profesnímu rozvoji u všech zúčastněných. Zaváhání či neschopnost zvládnout určitý úkol není shledáno jako závažný čin vyžadující trest, nicméně otevírá se možnost učit se ze zkušeností, změnit situaci, pochopit souvislosti a obohatit se novými možnostmi (Havrdová, 1999). V takovéto organizaci prochází procesem učení všichni pracovníci, zvyšuje se tím vnímavost k potřebám, rozvíjí se potenciály pracovníků. Učící se kultura je budována na základě toho, že pomáhající dokáže nejlépe pomoci tehdy, využívá-li procesu učení pro rozvoj svůj i klientův (Hawkins, Shohet, 2016).

Mezi další výrazné charakteristiky takto definované organizace patří fakt, že „*chce prověřovat, obnovovat, starat se o to, aby její normy a referenční dokumenty nebyly jen zaprášenými předpisy, aby byly srozumitelné a dávaly smysl v pracovní činnosti*“ (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2016, s. 198).

I přes to, že je kultura rozvoje shledávána jako nejvíce přínosná, byly zaznamenány i její nedostatky. Neustálý tlak na proces učení stojí pracovníky mnoho úsilí. Zaměstnanci sami poskytovali zpětné vazby a zmiňovali, že procesy v organizacích jsou často nestabilní, dynamicky se vyvíjí, což neumožňuje učit se z chyb a zkušeností, jak zmiňují charakteristiky výše. Ukazuje se, že některé organizace zneužívají tohoto konceptu, čímž se ztrácí důvěra v proces učení. Pracovníci mohou vnímat sebe sami jako předměty pro pouhou administrativu a manažerské procesy. Organizace musí najít správnou hranici, kdy je učící se kultura efektivní pro zavedení supervize, i pro samotný rozvoj pracovníků, aby nedošlo k tomu, že „*nároky na stálé učení se stávají formou kontroly a manipulace s pracovníky, kteří se musí honit za požadovanými kredity, čímž se ztrácí smysl, který má učení pro jejich vlastní vývoj a vědomí*“ (Beddoeová, in Havrdová a kol., 2011, s. 23).

3.9.2 Aktuální postavení supervize v organizacích složek IZS

Struktura a kultura v policejním prostředí je specifickou oblastí, kterou nelze doslova srovnávat s dalšími pomáhajícími profesemi. Policista, především krizový intervent jako subjekt zájmu této diplomové práce, poskytuje pomoc lidem zasaženým trestnou činností či traumatickou událostí, i jemu by se měla dostávat následná péče, například v podobě supervize. V rámci poskytnutých rozhovorů a na základě studia odborné literatury

(Baštecká a kol, 2005) je důležitá součinnost složek IZS jak při intervencích na místě zásahu, tak při vzájemné inspiraci v oblasti péče o pracovníky po vypjatých situacích. Majzlíková (2020) potvrzuje, že pro zavedení podobných struktur jako je supervize, je nutné hledat inspiraci v podobně strukturovaných oborech, aby byl udržen smysl pracovní činnosti a nevycházelo se z oborů, které s danou profesí zcela nesouvisí. Jednotlivé sbory IZS spolu vzájemně spolupracují a čerpají mezi sebou inspiraci, jak nejlépe svým členům poskytovat podporu a pomoc.

Zkušenosti se supervizní praxí a inspirace z Hasičského záchranného sboru:

Supervizní aktivity se využívají i u Hasičského záchranného sboru (dále jen HZS). Systém supervize není sice dokonale systematizován, podle výpovědí má však potenciál k tomu, aby se stal stěžejní součástí organizace i jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že HZS je svoji strukturou a organizační kulturou podobný PČR, mohou se oba sbory vzájemně inspirovat a doplňovat i v supervizních konceptech.

Oblast supervize je pod záštitou generálního ředitelství, které má na starosti metodickou práci, zastřešuje celkový koncept, i přes to že není systematicky zavedena. Každé krajské pracoviště si systém vzdělávání a následné péče pro pracovníky zabezpečuje dle svého uvážení. Systém je pokryt základním minimálním standardem, který by měly přijmout všechna ředitelství, zkušenosti jsou však takové, že péče je opravdu jen minimem, pouze malá část pracovišť zajišťuje péči nad rámec možností. V jednotlivých krajích působí nejméně jeden psycholog a tým posttraumatické péče, jež má svého koordinátora. Většinou jím je psycholog daného kraje. Jeho úkoly spočívají v zajištění výběru členů, jejich výcviku, vzdělávání a poskytování služeb, jež lze nazvat supervizními. Je na každém koordinátorovi, co zahrne pod pojem supervize a jak pojme její průběh a strukturu. Někteří přizývají externí supervizory, jiní poskytují své vlastní psychologické služby.

Supervizní služby jsou poskytovány na dvou úrovních, psychologům a zvláště členům krizového týmu. Zvláštní pozornost u HZS je věnována psychologům. I když se nejedná o cílovou skupinu diplomové práce, spatřuji důležité uvést principy této supervize, protože se mohou stát inspirací pro následné supervize pro ostatní pracovníky i jiné subjekty zvenčí. Základním interním předpisem, který se zabývá vzděláváním pracovníků, je *Koncepce psychologické služby HZS ČR pro období 2017-2025*, v níž je zmíněna i možnost využití supervize, avšak pouze pro psychology HZS. Ti mají dle vnitřních předpisů možnost využít osm hodin externí supervize ročně, jež je proplacena zaměstnavatelem (Dittrichová,

Čapková, 2017). Psycholog si svého supervizora vybírá na základě vlastního uvážení, často jsou jimi supervizoři z terapeutických výcviků, jimiž jsou psychologové členy.

V oblasti HZS existuje zajímavá struktura, tzv. *intervizní skupina „severozápad“*, která sdružuje psychology krajských pracovišť směrem na západ republiky. Setkání se účastní kolegové z Jihočeského, Karlovarského, Plzeňského, Ústeckého a Středočeského kraje. Tato iniciativa pořádá pravidelné schůzky v rámci supervizních dnů, na nichž účastníci probírají aktuální témata, rozebírají případy z jednotlivých intervencí (výpis z rozhovoru s mjr. Mgr. Remešem a kpt. Mgr. Kvapilovou ze dne 17. 7. 2020).

Co se týče supervize týmů, je situace zcela odlišná. Je na každém koordinátorovi, jaké metody bude nazývat supervizí. Již při výjezdu týmu je koordinátor v roli supervizora. Je na telefonním dosahu a intervent má možnost konzultace, při níž mohou probrat, jak situace vypadá, co by se mohlo dít, jak by se mohlo postupovat. Po ukončení zásahu následuje zhodnocení, poskytnutí podpory a nabídka následných služeb, což koordinátoři nazývají dílčí supervizí. Minimálně jednou ročně je vyhrazen čas na supervizní hodnocení zásahů ve větší míře. Každé krajské pracoviště supervizní služby poskytuje na základě svého rozhodnutí, zkušeností, angažovanosti, aktivitě, kvalitě supervizora nebo koordinátora, jež se angažují v jejím zavádění i poskytování.

Psychologové pražského ředitelství věnují velkou pozornost následné péči pracovníkům ze svých týmů. Jednou až dvakrát ročně je konán supervizní den pod vedením externího lektora pomocí bálintovských skupin. Zároveň jsou dvakrát ročně uskutečněna setkání všech krizových interventů. Jedná se o výjezdové setkání, jež by mělo plnit tmelící, vzdělávací a podpůrnou funkci. Setkání má reflektivní podobu, jsou probírány jednotlivé případy, pozornost je věnována těm nejvíce zatěžujícím. Jedním ze systémových kroků, který cílí a orientuje se směrem, jež bychom mohli nazvat supervizí, jsou setkání zvaná IMZ. Pod zkratkou se skrývá název *instrukčně metodické zaměstnání*. Pracovníci se setkávají alespoň dvakrát ročně a hlavními tématy setkání bývají komunikace, vzdělávání, nové zkušenosti, sporné momenty či problémová místa, jež vyžadují zvýšenou pozornost. Vedoucí psycholog pražského ředitelství má několik vizí, jak směřovat ke zkvalitnění péče o svůj tým. Jeho ambicí je využít tréninkově supervizních dnů, alespoň třikrát ročně, kdy by se pracovalo jak na řešení jednotlivých témat, tak i na osobní i pracovní reflexi, či tréninku první psychické pomoci (výpis z rozhovoru s mjr. Mgr. Remešem a kpt. Mgr. Kvapilovou ze dne 17. 7. 2020).

I supervize u HZS se potýká s nedostatky a překážkami, jimiž musí čelit. Z krajských ředitelství se objevují snahy a požadavky zavést supervizi s externím odborníkem, který by přinesl jiný přístup a styl práce, problémem jsou však finance. Ty se prioritně poskytují na aktuální potřeby, supervize mezi ně není řazena. Často se objevují skrytá místa u samotných interventů. Pracovníci, především mužského pohlaví, si o následnou intervenci v podobě supervize ve většině případů nepožádají. Interventi se zpočátku brání tomu, aby je situací někdo provedl, poskytl jim zpětnou vazbu a náhled na situaci. Individuální supervize je zde naprosto nevyužitelná. Často chybí zpětná vazba z výjezdů, chybí přístupnost a informace o tom, jaká je emoční a psychická vyloženost po zásahu. Koordinátor týmu by měl být s týmem co nejvíce v kontaktu a poskytovat potřebnou podporu. Všechny tyto podněty mohou sloužit jako inspirace pro vytvoření systematické supervizní struktury u PČR. Nejedná se o konečný výčet nápadů. Vycházejí však z přímé praxe z HZS, který je svou podstatou podobný policejní praxi (výpis z rozhovoru s mjr. Mgr. Remešem a kpt. Mgr. Kvapilovou ze dne 17. 7. 2020).

Zkušenosti se supervizní praxí a inspirace ze Zdravotnické záchranné služby:

Naprosto odlišné zkušenosti se supervizí jsou u zdravotnické záchranné služby. Podle Baštecké (2005) je zde absence cíleného hodnocení případů i vlastních pocitů po emočně vypjatých výjezdech. Důvodem může být mylné přesvědčení, že záchranář je natolik teoreticky a prakticky vybavený člověk pro záchranu lidských životů, z toho důvodu nepotřebuje odbornou vnější pomoc.

I plk. Mgr. Wolf Čapková, vedoucí psychologka generálního ředitelství HZS, shledává u zdravotní záchranné služby (dále jen ZZS), na rozdíl od PČR i HZS, značné rozdíly v poskytování a zavádění supervize. HZS i PČR mají svá generální ředitelství, orgány garantující a odpovídající za vznik jednotlivých pokynů směrem k činnostem odehrávajících se v organizaci. Zdravotníci interventů jsou zatíženi především organizačním a systematickým problémem. Nemají jednotného zřizovatele, činnosti ZZS jsou koordinovány jednotlivými kraji a je pouze v jejich vedení, jaký má přístup k následné psychologické péči a supervizi zvlášť. Často se objevují složitější postupy v nastavení podmínek pro danou péči. Postupem času se systém supervize u ZZS činností erudovaných odborníků rozvíjel, vždy však s odstupem času, ve srovnání s ostatními složkami IZS. Supervizní činnost není dosud zavedena na dvou krajských pracovištích ZZS (výpis z rozhovoru s plk. Mgr. Čapkovou ze dne 15. 7. 2020).

3.9.3 Supervizní systém u PČR

Níže zmíněné studie naznačují, že supervize v kontextu PČR není novou či dokonce neznámou proměnnou. Není však natolik využívána a výzkumy bohužel ukazují ze zkušenosti se supervizí z předchozích let, že způsob poskytování a přístup nebyl často pozitivně hodnocen. Což je jeden z důvodů, proč se supervize stává bezpředmětnou, nepotřebnou a nechtěnou aktivitou.

Specificky zaměřená studie s názvem *Strategie pro práci PČR ve vztahu k menšinám* pro období let 2008 – 2012 vznikla pod záštitou Ministerstva vnitra ČR, její zaměření bylo na zlepšení dovedností a kompetencí vzhledem ke zvyšujícím se multikulturním otázkám. Mimo zásadní otázku a cílovou skupinu, jež neodpovídají tématu diplomové práce, byla ve studii zaměřena pozornost na využívání supervize pracovníky PČR. Cílem zavedení supervize mělo být zvýšení profesionality, zefektivnění připravenosti na zátěžové situace a posílení osobního i pracovního rozvoje.

Roční projekt supervize byl realizován pouze při brněnském ředitelství, kdy bylo zorganizováno celkem devět supervizí pro osm policistů pod vedením dvou supervizoerek – tamní psycholožkou, která byla v roli interního supervizora, a externí supervizorky. Projekt si kladl za cíl zvýšit úroveň odbornosti, rozvíjet osobní i profesní kompetence pro přímou práci s cílovou skupinou. Tato studie pomohla také analyzovat, jaké supervizní metody a formy by mohly být využitelné pro policejní činnost. Ze závěrečné evaluační zprávy vzešlo celkové doporučení i nadále využívat supervizi u PČR nezávisle na cílové skupině a pracovní oblasti. Na základě tohoto doporučení se supervize jeví jako metoda využitelná i u krizových interventů PČR. Závěrečná zpráva totiž zmiňuje využitelnosti supervize především pro práci s krizovými a emočně zátěžovými tématy, což krizová intervence jistě přináší. Dále je supervize u PČR efektivní při zpracování vnitřních konfliktů vyvěrajících z pracovní činnosti či jako prevence profesního vyhoření (*Strategie pro práci PČR k menšinám*, 2008).

Další dokument, který se zabývá otázkou potřebnosti supervize na pracovišti PČR, je analytická zpráva s názvem *„komunikačně náročné situace v policejní praxi – komunikace na ulici“*. Závěrečná zpráva vychází z popisu procesu komunikačních tréninků realizovaných v roce 2007. Externí lektorkou byla shledána zátěžová místa u policistů, na nichž je i nadále nutné pracovat, jelikož zátěž plynoucí z profese se zvyšuje. Dle Mgr. Veselého, vedoucí kurzu, je nutné zvažovat externí formu supervize s cílem pracovat s vnitřními konflikty policistů. Bez možnosti využít supervizi, není policistovi ve větší

míře rozebrat tíživé situace, nemá dostatek zpětných vazeb, což se může projevit i v kvalitě poskytované péče. Nebezpečný jev, který byl v rámci těchto setkání zaznamenán, byl lektorkou nazván „vnitřní infekce“. Spočívá v tom, že starší kolegové předávají začínajícím policistům často rigidní, konzervativní zkušenosti a sdělení, která mohou být natolik radikální, že mohou vyvolávat nenávistné či až rasistické postoje a názory. Jedná se o postoje především k občanům a specifickým cílovým skupinám. Příkladem mohou být menšiny, jež byly cílovou skupinou předložené studie. Tyto sdělení mohou být však aplikována i na nové, neobvyklé věci, čímž může být zavedení supervize na pracoviště. Řešením může být pozice vyškoleného policisty, jež bude nováčkům zkušeným a pozitivním průvodcem při jejich profesním startu (Strategie, 2008).

Ve Strategii je dále uvedena detailní podstata supervize u PČR. „*Policisté nejsou vůbec vedeni k tomu, aby dokázali pojmenovat svoje postoje a pracovat s vlastními emocemi. Ukázalo se, že potřeba supervize se netýká jen vnějších vztahů s klientelou, ale i vztahů se spolupracovníky, s nadřízenými nebo soukromých vztahů. Pouze výjimky byly schopné reflexe*“ (2008, s. 10).

V roce 2008 byl veden v rámci PČR ve spolupráci s Člověkem v tísní projekt zaměřený na sociální vyloučení a roli policisty k této otázce. Autorka zmiňuje tehdejší supervizní systém a poskytuje vědecky podložené závěry. Odborná supervize nebyla systematicky zavedena, dokonce nebyly využívány ani jiné formy psychické podpory a reflexe. Ukazovalo se, že mnoho policistů v důsledku toho čelilo zvýšené frustraci a ohrožení syndromem vyhoření (Pospíšilová, 2008).

Postupem času vznikaly další tendence zavést supervizi do interní struktury PČR. V roce 2009 oslovila PČR Český institut pro supervizi s prosbou kontraktu externích supervizorů v rámci projektu Supervize Policie ČR. V evaluaci ČIS je však uvedeno, že spolupráce ze strany PČR nebyla dále rozvíjena (Supervize.eu – zápis z Valné hromady ČIS z roku 2009 - <https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2011/04/Z%c3%a1pis-090206-VH.pdf>)

Stěžejní moment v krizové intervenci bylo zavedení týmů krizové intervence. Od roku 2010 je systém v gesci policejního prezidia. Hlavním cílem je poskytovat obětem a pozůstalým prvotní krizovou a psychologickou péči na místě zásahu. V případě, že policista vyhodnotí přítomnost interventa jako potřebnou, intervent je osloven operačním střediskem, aby se v co nejrychleji dostavil na místo činu i mimořádné události a poskytnul

intervenci. Krizový intervent pomáhá jak traumatizovaným obětem, pozůstalým, tak i policistům, jimž usnadňuje vykonávat policejní činnost.

Podle vedoucí skupiny krizové intervence PhDr. Hoskovcové, PhD., není aktuálně supervizní situace u PČR optimálně nastavena, není systematicky ukotvena a podmínka či možnost využívat supervizi není uvedena ani v interních aktech řízení. Některé kraje již využívají služeb externího supervizora pouze z důvodu, že tamní koordinátor krizového týmu a vedení jsou nakloněni jejímu využívání a jsou zajištěny potřebné finanční prostředky pro realizaci. Ve většině případů se krizoví interventů účastní společných setkání pod vedením policejních psychologů. Nejedná se o externí supervizi, jelikož psycholog bývá i členem týmu a sám je vyslán k poskytnutí intervence, jedná se spíše o intervizi vzájemných kolegů. Intervizní setkání mohou probíhat jak skupinově v rámci tzv. instrukčně metodických zaměstnání, tak individuálně, kdy se intervent s psychologem schází osobně či prostřednictvím telefonického spojení. Policejní prezidium má do budoucna několik vizí, jak optimalizovat systém supervize. Jedním z plánů je proškolení policejní psychology v základech supervize, jelikož jen někteří jsou frekventanty kurzu umožňující poskytovat supervizní služby. Současně se zahajuje realizace dvouletého projektu s cílem umožnit motivovaným psychologům čerpat šestkrát ročně individuální supervizi s časovou dotací dvou hodin. Projekt by měl sloužit pro profesní rozvoj psychologů, ale i k rozvoji nabídky supervize krizovým interventům díky vlastním zážitkům se supervizí. V rámci tohoto dvouletého projektu tak proběhne na každém KŘP dvakrát ročně skupinové supervizní setkání s externím supervizorem. Policejní prezidium se ztotožňuje s návrhem projektu a rádo by využilo tuto představu k optimalizaci supervizního systému. Ideální systém supervize by měl mít podobnou frekvenci jako projektové vize – tedy šestkrát ročně pro policejní psychology formou individuální supervize a dvakrát ročně skupinová supervize pro krizové interventy (osobní sdělení PhDr. Hoskovcové, Policejní prezidium)

Empirická část

4 Výzkumné cíle a otázky

Výzkumné cíle

Cílem výzkumné části je analyzovat a popsat aktuální stav supervizního systému krizových interventů. Vize Policie ČR je sjednotit systém a zavést systematickou a strukturovanou supervizi do všech krajských pracovišť. Jedním z cílů diplomové práce je mimo jiné poukázat na aspekty, které pozitivně i negativně ovlivňují přístup k supervizi, k jejímu zavádění i samotnému využívání. Supervizní systém může být v budoucnu zaveden na všech KŘP, bude však naplňovat potřeby a očekávání jednotlivých účastníků? Diplomová práce by měla přinést i odpovědi na dilematické otázky o významu supervize na pracoviště PČR. Cílem práce je také poukázat na krizové situace, s nimiž interventi přicházejí do kontaktu a jsou nuceni je řešit. Tyto zátěžové situace v podobě sebevražd, trestných činů či mravnostních deliktů vyžadují, aby byla poskytnuta následná pomoc a podpora pro vyrovnání se s plynoucí zátěží. Supervize může být jedna z forem, která bude hodnocena jako přínosná při vyrovnání se s výše uvedenými faktory. Z názorů, zkušeností a návrhů krizových interventů je cílem vytvořit možná opatření, pomocí nichž zavést strukturovanou a systematickou supervizi na KŘP. Výzkumné cíle jsou následující:

- *Analyzovat a porovnat aktuální supervizní situaci na jednotlivých krajských ředitelstvích Policie ČR.*
- *Zajisti potřebná data od krizových interventů pro budoucí zavádění či zlepšování supervize v rámci projektu strukturálního fondu.*
- *Poukázat na skrytá místa při zavádění supervize.*
- *Poukázat na způsoby, jakými lze pracovat s krizovými interventy v rámci supervize.*
- *Zjistit návrhy, inspirace či skrytá od krizových interventů pro optimalizace systému.*
- *Zjistit, jak krizoví interventi přistupují k zavedení supervize na své pracoviště, či jak se staví již k zavedené supervizi.*

Výzkumné otázky

- *Jaké jsou aktuální rozdíly v supervizních konceptech a zkušenostech na jednotlivých krajských ředitelství PČR?*

- *Liší se obsah a témata intervencí na základě toho, zda krizový intervent využívá supervizi či nikoliv?*
- *Odlišují se krizoví intervenenti v tom, jakým způsobem se vyrovnávají se zátěží?*
- *Jaké jsou představy a povědomí o supervizi mezi krizovými interveny?*
- *Jak krizoví intervenenti hodnotí využívání supervize?*
- *Jaké jsou subjektivní návrhy či možná řešení krizových interventů pro optimalizaci supervizního systému?*

5 Výzkumný soubor

Výzkumným souborem byli členové týmu krizové intervence v jednotlivých krajských ředitelství PČR. Vzhledem k tématu diplomové práce bylo prvotním cílem oslovit všechny krizové interveny na všech krajských pracovištích a zpracovat celkový pohled na tematiku.

Z aktuální verze Výroční zprávy z roku 2019 bylo k poslednímu datu předchozího roku evidováno 219 pracovníků poskytujících krizovou intervenci. Dle výročních zpráv a oficiálních webových stránek PČR je tým krizové intervence tvořen několika členy, jimiž mohou být policejní psychologové, policisté pořádkové či kriminální policie, či policista z obvodního oddělení. Pracovníci na základě své dobrovolné a svobodné volby přijali roli krizového interventa, prošli speciálním školením a jsou schopni v nepřetržitém provozu v pohotovostním režimu pomoci v krizových a traumatizujících situacích. Aby nebylo možné identifikovat jednotlivé pracovníky a byla zachována anonymita výzkumu, nebylo dotazováno, jakou pozici jednotliví respondenti u PČR zastávají.

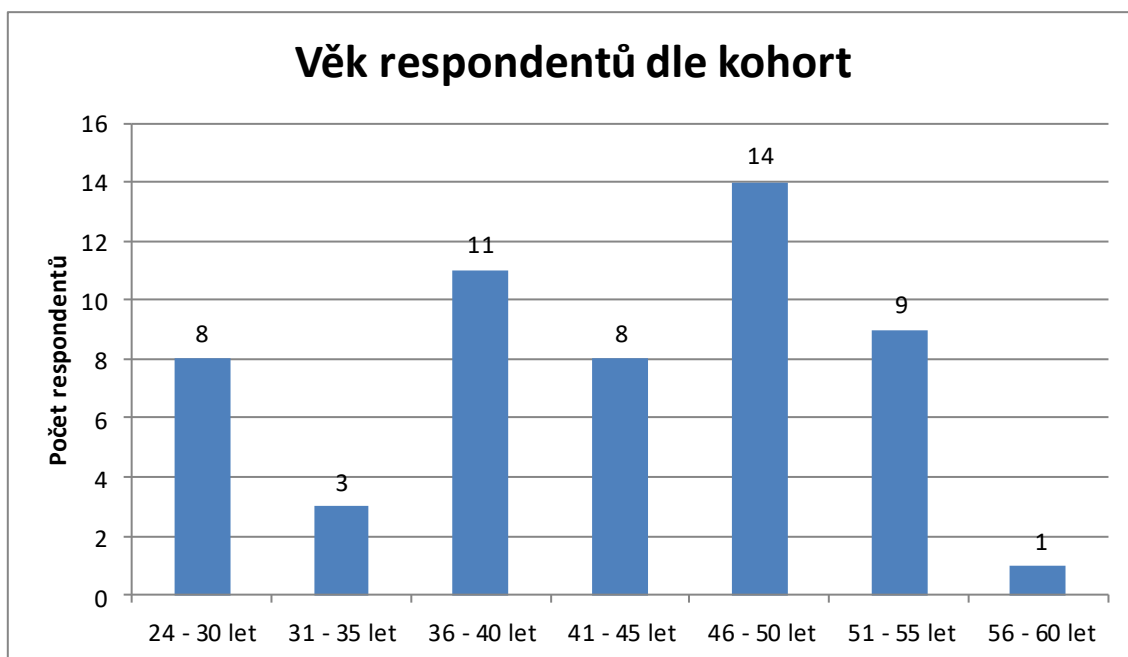
Z celkového souboru 219 interventů se navrátilo 54 dotazníků, návratnost byla tedy 25 %. Spolu s vedoucími práce jsme se shodly na tom, že vzhledem ke specifické cílové populaci krizových interventů je počet vyplněných dotazníků dostačující.



Graf 1 - Počet a pohlaví respondentů

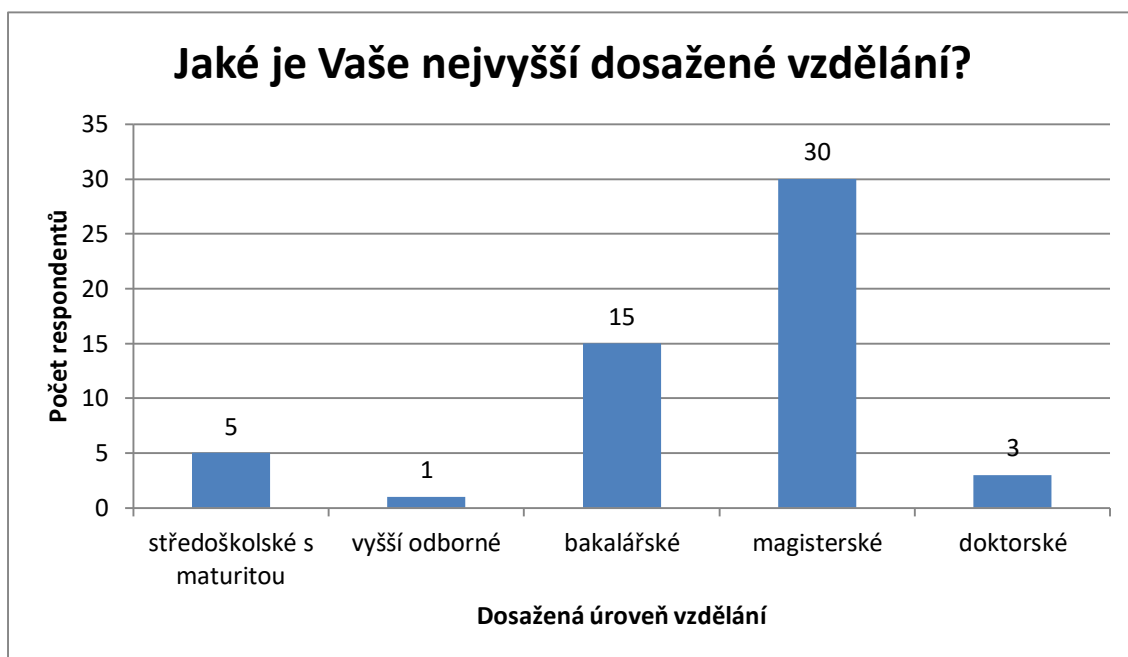
Jak již bylo zmíněno, výzkumný vzorek čítal celkem 54 respondentů, z něhož bylo 23 mužů (tedy 43% vzorku) a 31 žen (57%). I přes to, že není naplněn celkový počet interventů, je možno generalizovat, že struktura krizových týmů je v rámci pohlaví homogenizovaně rozdělena.

Statistiky v rámci interních dokumentů PČR i výpovědi rozhovorů s členy PČR a HZS potvrzují, že obecně jsou tyto dvě složky IZS tvořeny spíše muži než ženami. V týmech krizové intervence se nicméně ukazuje, že je poměr zastoupeného pohlaví vyrovnaný. I v příloze výroční zprávy z roku 2019 je popsáno, že v týmech KI je zastoupeno 105 žen vůči 114 mužům. Některá témata v oblasti krizové intervence jsou natolik citlivá a genderově ovlivněna, že není vhodné, aby intervent byl stejného pohlaví jako člověk, jemuž poskytuje pomoc. Typickým příkladem je oblast krizové práce s dětmi, téma domácího násilí, znásilnění, genderová problematika, kde mají ženy interventky nezastupitelnou roli.



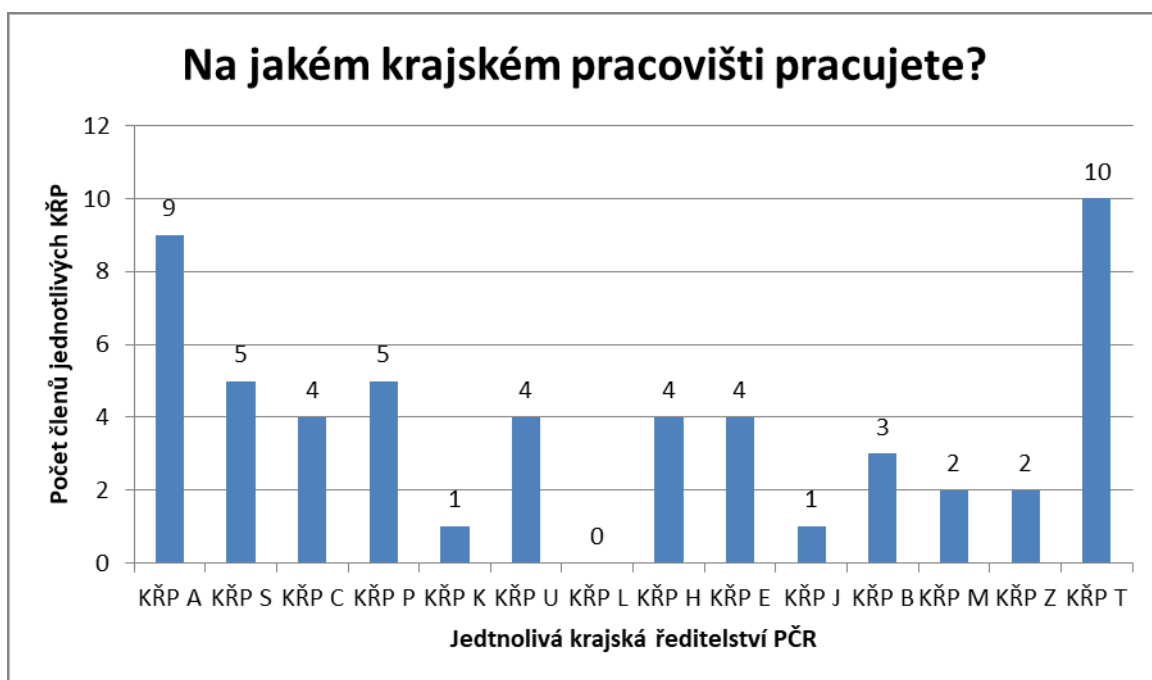
Graf 2 - Věk respondentů

Z grafu je patrné, že věková struktura krizových interventů se diametrálně odlišuje. Nejvíce zastoupenou kategorií je věková kohorta od 46 do 50 let včetně, jež čítá celkem 14 respondentů. Jako vhodné vnímám zařazení mladších i starších ročníků při poskytování krizové intervence. Pozice krizového intervenanta vyžaduje bohaté znalosti, které získává vlastními zkušenostmi, potřebné znalosti může získat i od zkušených kolegů, kteří mají delší praxi a jsou zdrojem informací pro začínající interventy. Je nutné zaměstnávat nové policisty či ty stávající školit do pozice krizového intervenanta. Předcházelo by se tomu, že starší generace interventů odejde do služebního důchodu a nebudou k dispozici noví, plně zaškolení interventy.



Graf 3 - Dosažené vzdělání respondentů

Dle výpovědí z rozhovorů s členy zabývající se krizovou intervencí a analýzou interních dokumentů PČR je zřejmé, že krizový intervent může být svoji pozicí policejním psychologem, ale i obvodním, pořádkovým či kriminálním policistou. Právě role psychologa vyžaduje vysokoškolské vzdělání minimálně v magisterském stupni. Předpokládám, že někteří z respondentů s magisterským a vyšším stupněm vzdělání jsou absolventy psychologického studia. Z výpovědí bylo zaznamenáno, že krizoví interventi jsou také absolventy oboru sociální práce, právních studií či studia v rámci Policejní akademie. Aby byla zachována anonymita výzkumu, nebylo výslovně dotazováno, jaké je zaměření jejich dosaženého vzdělání. Je-li krizový intervent dostatečně teoreticky i prakticky vybaven, je schopen poskytnout pomoc bez rozdílu v dosažené úrovni vzdělání.



Graf 4 - Jednotlivá krajská ředitelství PČR a zastoupený počet respondentů

Nejdůležitějším grafem z oblasti anamnestických údajů jednotlivých interventů je výše přiložený graf, jenž ukazuje, kolik krizových interventů se účastnilo dotazování z jednotlivých krajských ředitelství Policie ČR (dále jen „KŘP“). Aktuálně je krizová pomoc poskytována čtrnácti krizovými týmy, každý v jednotlivých krajích České republiky a hlavním městě Praha. Zmíněný graf neposkytuje informace pouze o tom, jaká KŘP se účastnila dotazníkového šetření, v následujících analýzách bude využit i pro rozdělení pracovišť dle toho, zda využívají supervize či nikoliv.

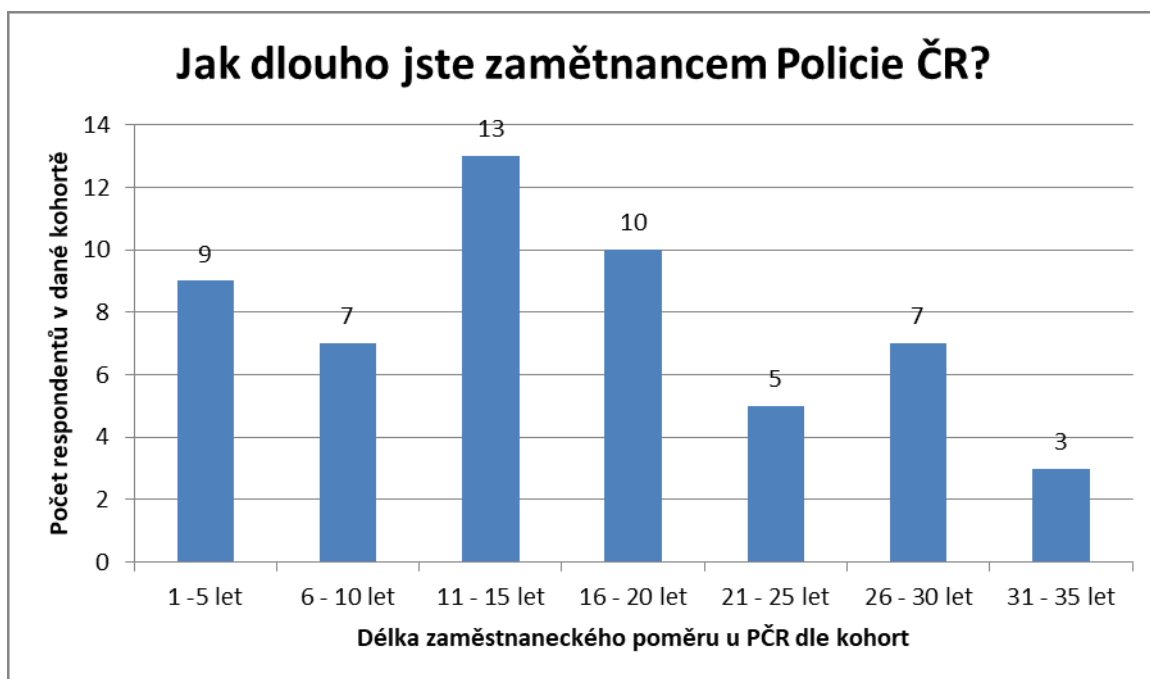
Největší podíl dotazníků pocházel z KŘP Moravskoslezského kraje (10 respondentů) a hlavního města Prahy (9 respondentů). Naopak z KŘP Libereckého kraje jsem neobdržela žádnou zpětnou vazbu. Krizoví interventé ani přes výzvu opakovaného dotazování neposlali z tamního pracoviště žádný vyplněný dotazník, i přes to, že Liberecký kraj na základě analýzy přílohy s tematikou krizové intervence k výroční zprávě z roku 2019 čítá celkem 16 krizových interventů. V následujícím grafu je znázorněno, jaký je celkový počet členů týmů krizové intervence.



Graf 5 - Celkový počet krizových interventů v jednotlivých KŘP PČR

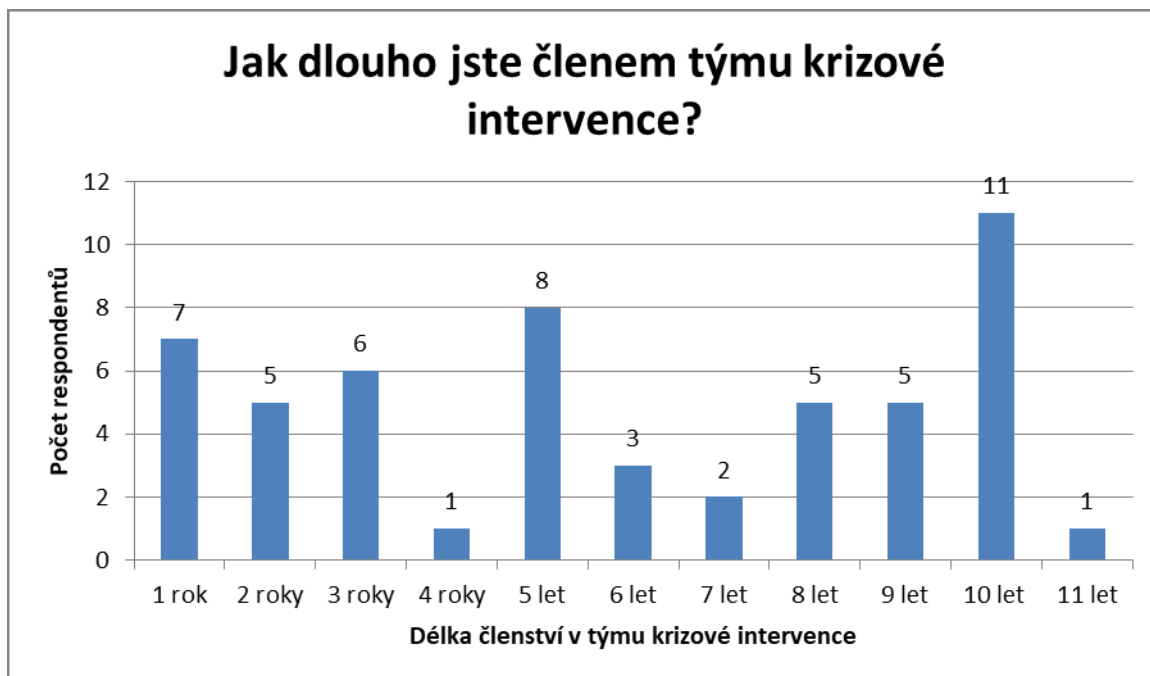
Příložený graf znázorňuje, kolik mají jednotlivé kraje členů týmů krizové intervence. Největší zastoupení interventů mají kraje Královéhradecký (34) a Moravskoslezský kraj (30).

„Jak dlouho jste zaměstnancem PČR?“



Graf 6 - Délka zaměstnaneckého poměru u PČR

Výzkumný soubor čítal respondenty s délkou policejní praxe od 1 roku do 35 let. Největší zastoupení, celkem 13 respondentů, představovala kategorie interventů s délkou praxe 11 až 15 let. Postupně klesá počet interventů se zvyšující se délkou praxe. Zajímavou a perspektivní kategorií jsou intervenenti s délkou praxe maximálně 5 let. Ve výčtu tak byli zařazeni jak tito nováčci, kteří se seznamují s policejním systémem, organizačním nastavením, způsoby práce, učí se specifickým formám komunikace, navozují pracovní vztahy, integrují do svého repertoáru typické vzorce chování a postoje. Ve vzorku byli však i zkušení odborníky s několikaletou praxí. Ti mohou mít na nové zaměstnance pozitivní i negativní vliv. Mohou začínajícím pracovníkům zprostředkovat své zkušenosti, usnadnit jim průběh seznamování se s novým prostředím a procesy. Na druhou stranu mohou být zdrojem negativním postojů či předsudečného chování.



Graf 7 - Délka členství v týmu krizové intervence

Počet let strávených v zaměstnaneckém poměru PČR přímo nesouvisí s tím, kolik let je intervent členem týmu krizové intervence. I zaměstnanci PČR s několikaletou praxí se stali součástí týmu krizové intervence teprve nedávno, a i když jsou policejními experty, role krizového intervenenta je pro ně zcela nová.

6 Design výzkumu

- **Technika sběru dat**

Prvotním záměrem bylo analyzovat současnou supervizní situaci čistě kvantitativní formou dotazování v rámci výzkumného šetření. Na základě diskuze a povahy zkoumané

tématiky bylo třeba využít komplementaritu a kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Hendl (2016) využívá pro zmíněnou výzkumnou strategii pojem *smíšený výzkum*.

Obě výzkumné strategie svoji doplňkovou rolí obohacují účel výzkumu a umožnily získat potřebná data. I Glase a Strauss (in Hendl, 2016) upozorňují, že striktní oddělení kvantitativních a kvalitativních výzkumných přístupů není efektivní. Každý má své výhody, nedostatky a možnosti využití. Jejich kombinace však může přinést obohacení výzkumu o cenné poznatky, které by nemusely být pouhou jednou strategií zaznamenány.

Autoři Švaříček a Šedová také poukazují na doplňkovou roli obou výzkumných strategií a vyvracejí představu o soupeřící povaze těchto systémů. I přes to, že někteří autoři (Payne, Paynová, in Švaříček, Šedová, 2007) považují dotazník za kvantitativní metodu sběru dat, otázky byly strukturovány tak, aby byl získán celkový pohled na zkoumanou tematiku i z pojetí kvantitativního. V diplomové práci i nadále přetrvává cíl „rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu“, což naplňuje podstatu kvalitativního přístupu dle Švaříčka a Šedové (2007, s. 17).

Z metodologického pohledu lze na kombinaci přístupů pohlížet tak, že kvantitativní podoba dotazníku bude vyhodnocena kvalitativní analýzou s vlastní interpretací získaných dat. Jednotlivá data budou uspořádána do kategorií a dílčích struktur, pomocí nichž bude možné získat odpovědi na výzkumné otázky a naplnit cíle výzkumu.

Výsledky v rámci kvalitativního výzkumu však nelze generalizovat na celou populaci, nýbrž jen na výzkumný vzorek, jež poskytl potřebná data (Švaříček, Šedová, 2007).

- **Popis výzkumné metody**

Pro potřeby diplomové práce byly k získání potřebných dat vytvořeny dvě podoby dotazníků (Příloha 1, 2). Dotazníky byly na základě diskuze s vedoucí práce a vedoucí psycholožky skupiny krizové intervence vytvořeny ve webové aplikaci *Survio*, respondenti vyplňovali dotazníky online, bez setkání tváří v tvář. V průběhu dotazování se však vyskytly problémy, že některým interventům se nepodařilo otevřít zdroj k vyplnění dotazníku. Z tohoto důvodu byly vytvořeny verze dotazníků v aplikaci Word, v níž interventi vyplnili otázky a následně dotazník přeposlali na přiložený email. Jedna verze byla určena pro krizové interventy, kteří na svém pracovišti již využívají supervizních služeb a jejich výpovědi by ukázaly na aktuální nastavení, možná skrytá místa a inspirace.

Druhý typ dotazníku směřoval k interventům, na jejichž pracovišti není dosud zavedena systematická supervize.

Otázky dotazníku byly zprvu zaměřeny na získání základních anamnestických údajů s cílem zjistit pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, příslušné krajské pracoviště, pod jehož gescí vykonávají krizovou intervenci, a délku, po jakou jsou zaměstnanci PČR a členy krizového týmu.

Pomocí následujících otázek bylo důležité zjistit, jaké krizové či traumatické události jsou intervenovány a v jakém měřítku za uplynulý rok. Respondenti mohli vybrat z výčtu několika událostí, s nimiž přicházejí do styku při poskytování pomoci. Pro doplnění kontextu byla dílčí otázka zaměřena na to, zda se interveni nadále vzdělávají v krizové intervenci a jaké kurzy či doplňkové vzdělání mají.

Další kategorie otázek zaměřovala pozornost výlučně na oblast supervize. Dotazníky se však odlišovaly skladbou otázek týkajících se supervize na základě toho, zda je využívána či nikoliv. Dotazník pro interveny se zavedenou supervizí měl za cíl analyzovat přínos supervize, spokojenost s poskytováním i dílčími aspekty, jimiž mohou být osobnost supervizora, frekvence či styl vedení. Pozornost byla mimo jiné zaměřena i na zjištění, jaká témata jsou obsahem supervizního setkání a jaké návrhy i inspirace mohou samotní interveni poskytnout pro změnu či zlepšení supervizního systému u PČR. S odlišnou strukturou byly vytvořeny dotazníky pro interveny bez zavedené supervize. Předpokladem bylo, že tito interveni dosud neměli zkušenosti s využíváním supervize, proto prvotní otázky směřovaly k vytvoření představy o samotném pojmu supervize a zamyšlení nad tím, zda by ji chtěli na své pracoviště zavést. Stejně jako u předchozího dotazníku byla následující otázka zaměřena na přínos supervize, zde však pouze očekávaný v rámci budoucího zavedení. Otázky směřovaly také na to, v jaké frekvenci by měla probíhat efektivní supervize, či jaká témata by měla být hlavním bodem zájmu. Stejně jako u interventů, kteří již využívají supervize, i zde jsem požádala interveny o možné návrhy a inspiraci k vytvoření optimálního supervizního systému.

- Průběh realizace výzkumného šetření

Dotazníkové šetření započalo začátkem prosince roku 2019 a ukončeno bylo v průběhu měsíce května následujícího roku. Nadále však zůstávala možnost zaslat vyplněné dotazníky až do července. Během těchto měsíců byli interveni osloveni prostřednictvím vedoucí skupiny krizové intervence paní PhDr. Hoskovcovou a

jednotlivými koordinátory dílčích týmů. S její pomocí byla na dílčí krajská ředitelství zaslána prosba o vyplnění dotazníků s cílem přispět k praktické části diplomové práce.

Před samotným vyplňováním dotazníku jsem se respondentům představila, zmínila jsem svůj záměr, s nímž je oslovuji, a informovala je o celkovém průběhu testování. Jednotlivé otázky a analyzované odpovědi budou detailně zkoumány v kapitole *Analýza výsledků*.

7 Analýza výsledků

Výsledky budou strukturovány dle toho, zda odpovědi zaznamenali interveni, jimž je poskytována supervize či nikoliv. I přes to, že není výzkumný soubor kompletní, rozhodla jsem se dílčí analýzy a související grafy rozdělit na základě výše zmíněného kritéria.

Stěžejní otázka, která rozdělila krizové interveny do dvou kategorií, byla následující:

- *Využíváte supervizi?*



Graf 8 - Podíl respondentů využívajících supervizi

Z celkového počtu 54 respondentů odpovědělo 42 interventů, že nevyužívají supervizních služeb na svém pracovišti. Zbýlých 12 respondentů uvedlo, že na svém KŘP mají zavedenou supervizi.

Vzhledem k tématu diplomové práce je nutné rozlišovat KŘP dle jejich supervizních konceptů a zkušeností. Zde je nutné zodpovědět na otázku:

„Jaké krajská ředitelství mají zavedenou supervizi a v jaké podobě?“

Zásadním zdrojem informací o supervizích v jednotlivých krajích byly zprávy koordinátorů krizové intervence z porady dne 23. června 2020. Jednotliví koordinátoři na společném sezení mimo jiné referovali, jakým způsobem je nastaven a využíván supervizní systém. Částečné informace o supervizních konceptech poskytli také samotní intervenenti v rámci dotazování.

- ***KŘP hlavního města Prahy***

V hlavním městě Praha měli tamní intervenenti zkušenosti s externí supervizí do roku 2018. Dodnes jsou však využívány intervizní setkání v rámci IMZ neboli instruktážně metodického zaměstnání, jež byly zmíněny i v souvislosti se supervizemi u HZS. V rámci těchto IMZ je intervizním konzultacím věnována téměř polovina určeného času.

- ***KŘP Středočeského kraje***

Ve Středočeském kraji je supervizní systém postaven pouze na skupinových supervizích, které jsou pravidelně konány jednou až dvakrát ročně. Tyto supervizní aktivity jsou doplněny individuální intervizí, jež je interventovi telefonicky poskytnuta po každém intervenčním zásahu.

- ***KŘP Jihočeského kraje***

Supervizní systém zde není vůbec nastaven. Jedinou možností, kde mohou intervenenti strukturovaně projevit své pocity, představit příběhy poskytnutých intervencí a diskutovat o možných souvislostech, jsou IMZ. Ty se konají většinou jednou ročně a je zde možnost otevřít zde téma krizových případů.

- ***KŘP Plzeňského kraje***

Ani zde není zaveden strukturovaný supervizní systém. Interventům jsou nabídnuty pouze individuální konzultace s koordinátorem či ostatními složkami, jako jsou i policejní psychologové. Jedna z předností plzeňského pracoviště jsou svépomocné skupiny, do nichž se intervenenti mohou zařadit a řešit těžkosti z intervencí i další mnohé problémy v rámci těchto skupin. KŘP Plzeňského kraje mimo to ve velké míře spolupracují se ZZS, s níž se účastní společných IMZ. Jsou zaznamenány i společné IMZ s ostatními složkami IZS a přidruženými neziskovými organizacemi.

- ***KŘP Karlovarského kraje***

V Karlovarském kraji je zaznamenána podobná situace jako v sousedním Plzeňském kraji. Interventi využívají potenciálu IMZ. Do budoucna je plánována spolupráce s IZS a neziskovými organizacemi, s nimiž bude diskutováno o tématu zavedení supervize. Aktuálně není supervize zavedena, intervenenti mohou využívat pouze individuálních intervizí a konzultací. Více tamních koordinátorů je zavést kazuistické semináře, na nichž by se několikrát za rok setkávali krizoví intervenenti a řešili potřebná témata.

- ***KŘP Ústeckého kraje***

Situace v Ústeckém kraji je dle výpovědí koordinátorů i samotných interventů velmi zarážející. Supervizní systém zde není zaveden, neukazují se ani potenciální představy o budoucím čerpání supervize. Přístup vedení k zavedení supervize je lhostejný, místy značně odmítavý, nejsou uvolňovány dostatečné prostředky k fungování krizových týmů a následné péči pro jednotlivé interventy v podobě supervize.

- ***KŘP Libereckého kraje***

Liberecký kraj byl jediným pracovištěm, ze kterého jsem neměla žádné vyplněné dotazníky. Informace o nastavení supervizního systému jsem musela čerpat pouze z výročních zpráv a porady koordinátorů krizových interventů. Supervize zde prozatím nenašly své uplatnění, jednotlivé intervence mohou být individuálně hodnoceny a provizorně řešeny telefonickým spojením s koordinátorem týmu. Krizový tým může využít i IMZ, jež se konají dvakrát ročně a jsou doplněny poradami, na nichž se řeší aktuální situace a neodkladné události.

- ***KŘP Královéhradeckého kraje***

V Královéhradeckém kraji také nejsou zavedena supervizní setkání. Ve spolupráci s ostatními složkami IZS jsou několikrát ročně pořádány IMZ, na nichž je možnost probírat jednotlivé intervenční kazuistiky. Koordinátor poskytuje pomoc a podporu také tím, že po individuální telefonické konzultaci řeší s intervencí jeho intervence či se vydávají za intervencí na místo zásahu či poté s cílem rozebrat náročnou situaci.

- ***KŘP Pardubického kraje***

Obdobná situace v oblasti poskytování supervize je i v Pardubickém kraji. Supervize nejsou zavedeny, krizoví intervenenti mají možnost sdílet zážitky a pocity z intervencí pouze v rámci IMZ, jež jsou konány čtyřikrát ročně.

- ***KŘP kraje Vysočina***

V kraji Vysočina jsou semináře IMZ pořádány pouze jednou ročně, na nichž však probíhají skupinové intervize a vzájemné diskuze nad proběhlými intervencemi či dilematickými zásahy. Zároveň jsou pořádány semináře, kam mohou intervenenti dobrovolně přicházet a sdílet své kazuistiky. Externí supervize zde nejsou zavedeny.

- ***KŘP Jihomoravského kraje***

Jihomoravský kraj má celorepublikově jeden z nejpropracovanějších supervizních systémů ze všech KŘP. Společně s ostatními složkami IZS se intervenenti účastní dvakrát ročně IMZ, kde probíhají vzájemné intervize. Dvakrát ročně je přizván externí supervizor, který po dobu tří hodin poskytuje interventům supervizní služby. V případě, že se objeví urgentní intervence, mají intervenenti možnost využít individuálních supervizí s koordinátorem týmu osobně či po telefonickém spojení.

- ***KŘP Olomouckého kraje***

V Olomouckém kraji není zavedena externí supervize, intervenenti se mohou zúčastnit intervizí v rámci porad konaných dvakrát ročně či na IMZ jednou za rok. Koordinátor může poskytnout individuální podporu osobně či po telefonu.

- ***KŘP Zlínského kraje***

Zlínské KŘP je druhým pracovištěm, kde je dvakrát za rok využívána externí supervize. Mimo to je v mimořádných situacích umožněno využít individuální i skupinové intervize a dvakrát ročně se mohou pracovníci na společných poradách diskutovat případné intervence.

- **KŘP Moravskoslezského kraje**

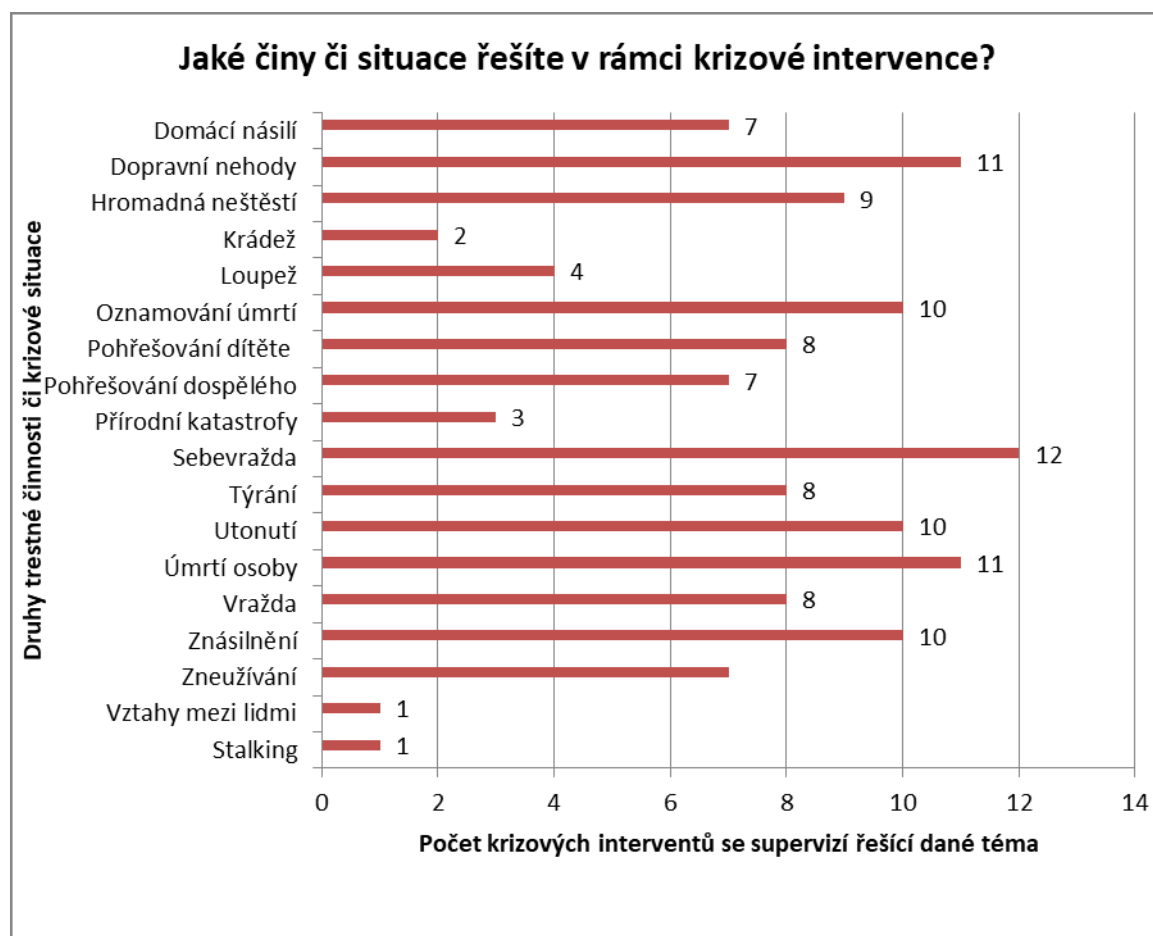
Ani poslední zmíněné pracoviště nemá zavedené supervize. Následnou podporu mohou intervenenti využít dvakrát ročně při IMZ. I koordinátor týmu je s interventy v kontaktu a je plně kompetentní jim poskytnout pomoc a podporu osobně či telefonicky.

V následujících kapitolách budou rozděleny dílčí analýzy na základě toho, zda se jednalo o dotazníky pro interventy se zavedenou supervizí či bez jejího využívání.

7.1 Analýza dat dotazníků se zavedenou supervizí

Následující analýzy dat vycházejí z dotazníků pro krizové interventy, jimiž jsou již poskytovány supervizní služby. Jednalo se celkem o 12 respondentů z KŘP hlavního města Prahy, Jihomoravského a Zlínského krajského ředitelství Policie České republiky.

- **Jaké činy či situace řešíte v rámci krizové intervence?**

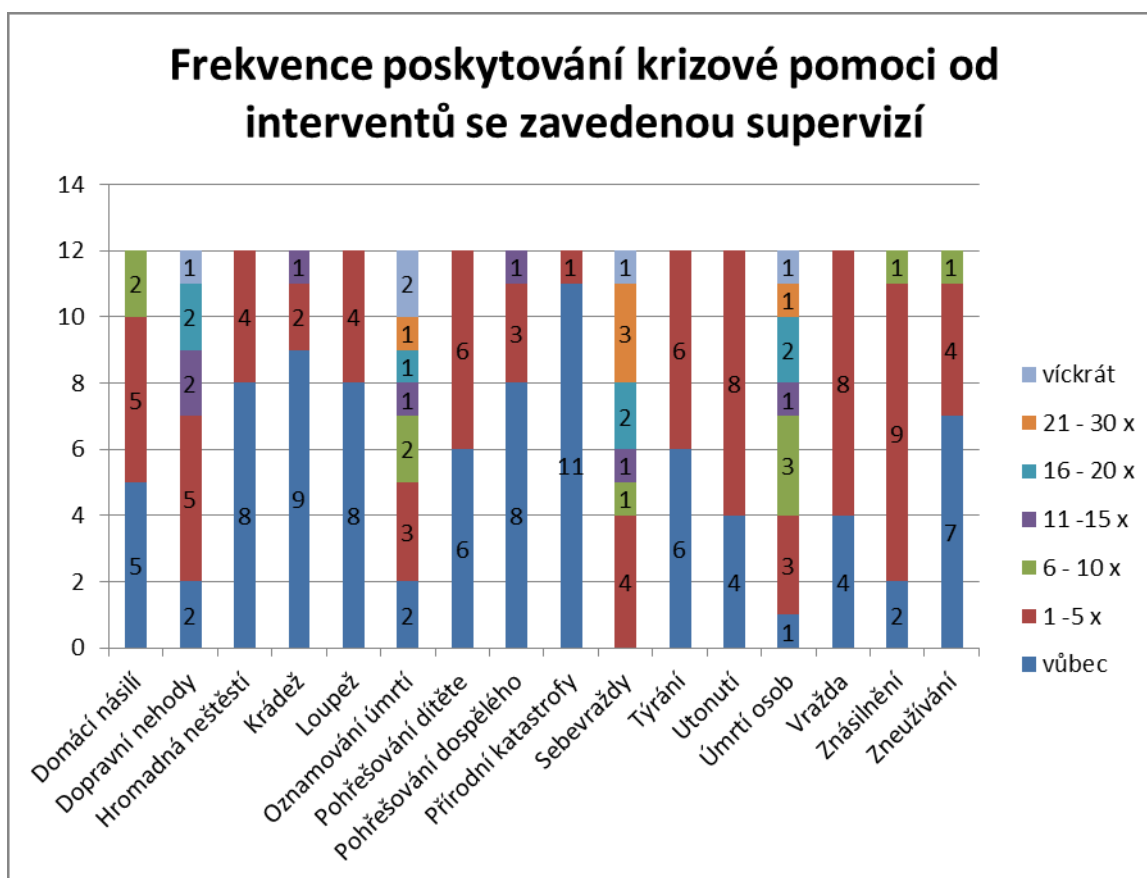


Graf 9 - Počet krizových interventů se supervizí řešící dané téma

Výše přiložený graf znázorňuje, jaké činy či mimořádné situace jsou pracovníky nejčastěji intervenovány. Jedná se o výčet událostí, jež využívají příslušníci PČR pro potřeby identifikování a popsání dané situace. V zásadě se neliší události u těch interventů, kteří mají zavedenou podporu v podobě supervize na rozdíl od těch interventů, kteří tuto možnost nemají. Při porovnání obou grafů znázorňujících intervenované činy a situace se ukazuje, že obě skupiny interventů jsou rovnoměrně kompetentní poskytovat krizovou pomoc při závažných situacích.

Všichni respondenti výzkumného vzorku již vedli intervenci se sebevražednou tematikou (12). Mezi nejčastějšími tématy intervencí tohoto výzkumného vzorku se také řadí úmrtí osoby (11), dopravní nehody (11), oznamování úmrtí pozůstalým (10), znásilnění (10), utonutí (10) či hromadná neštěstí (9). Nejméně se interventi dostali k řešení otázky krádeže (2), mezilidských sporů (1) či stalkingu (1).

- ***Odhadněte, kolikrát za uplynulý rok jste řešil/a výše uvedené činy či situace v rámci krizové intervence?***



Graf 10 - Frekvence poskytování krizové intervence od interventů se zavedenou supervizí

Za uplynulý rok 2019 bylo dle výroční zprávy intervenováno celkem 1072 událostí. Celkem byla poskytnuta krizová pomoc 2929 zasaženým osobám. Předchozí graf poskytoval výčet možných událostí, s nimiž se krizoví intervenenti setkávají. Tento graf ukazuje, jak často byly jednotlivé události intervenovány a kolika pracovníky za předchozí rok.

Z grafu je patrné, že mnoho z uvedených událostí nebylo za uplynulý rok respondenty vůbec intervenováno, kromě sebevražedné tematiky, s níž již přišli do kontaktu všichni intervenenti. Zaměříme-li pozornost na následnou péči o krizové interveny, je nutné poukázat na to, že jsou zde i tací, kteří za předchozí rok byli vysláni k intervenci několikanásobně. Tito pracovníci jsou tak vystaveni opakující se zátěži plynoucí z náročných témat.

Z grafu je možné vyčíst, jaké jsou nejvíce frekventované intervence. Pozornost zde bude věnována oblasti dopravních nehod, sebevražd a oznamování úmrtí pozůstalým. Dopravní nehody bývají v kompetenci především dopravní policie. Krizový intervent je k nehodě vyslán v případě, že jsou na místě zásahu oběti či pozůstalí a vedoucí intervenci či operační středisko vyhodnotí přítomnost interventa jako nutnou. Z grafu je však patrné, že kategorie dopravních nehod je jednou z nejčastěji intervenovaných oblastí. Pouze dva respondenti nebyli za uplynulý rok vysláni k dopravní nehodě s cílem poskytnout krizovou pomoc. Sloupec znázorňující četnost intervencí v oblasti sebevražd ukazuje, že toto téma je aktuálně nejvíce intervenovanou oblastí. Dva intervenenti dokonce více jak třicetkrát byli přivoláni k intervenci, jejichž úkolem bylo oznámit úmrtí osoby pozůstalým. Je velmi zarážející, nakolik jsou výše zmíněné oblasti frekventovány, což má vliv i na odolnost a psychickou pohodu interventů. Krizoví intervenenti by měli mít možnost využívat supervizních služeb, aby dokázali pracovat s tak náročnými případy a nebyla ohrožena jejich profesionalita a přístup k lidem, jimž je prvotní cíl pomoci.

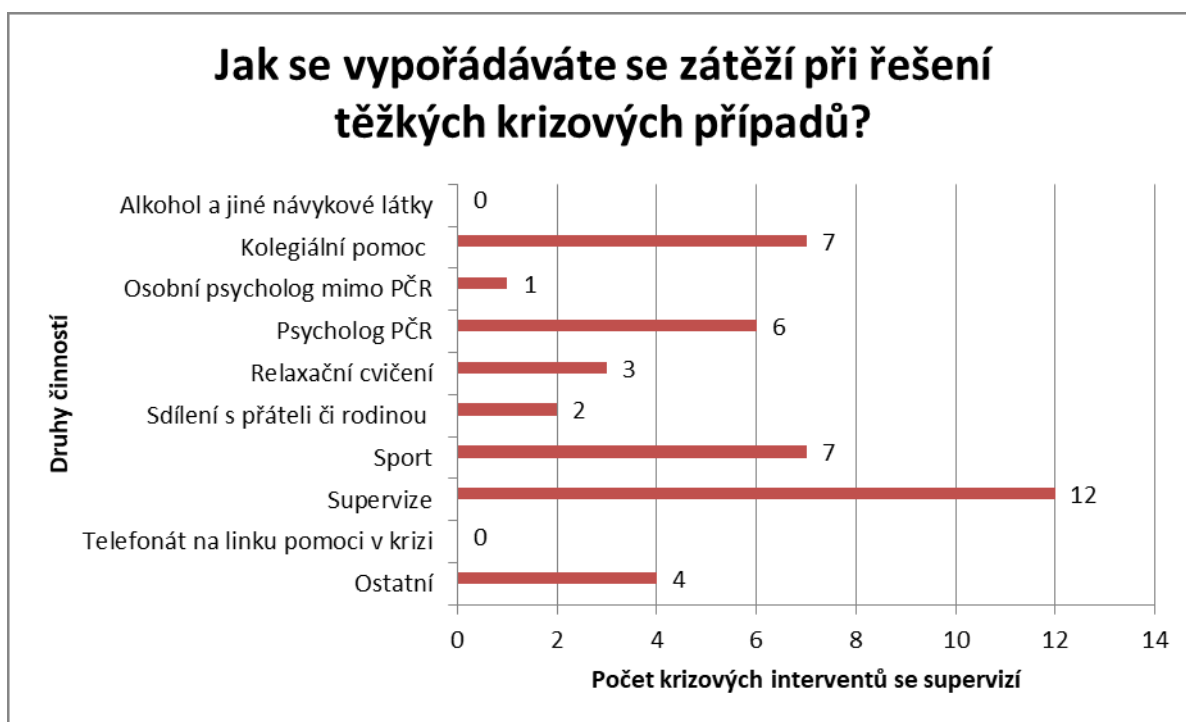
- ***Máte kurzy či jiné doplňkové vzdělání v oblasti krizové intervence?***

Intervent je povinen aktivně se vzdělávat, obohacovat své znalosti a dovednosti v oblasti krizové intervence, jelikož témata a obsahy intervencí mohou nabývat rozličných podob, na něž je třeba být teoreticky i prakticky vybaven. Co se týká vzdělávání v krizové intervenci, mají intervenenti se zavedenou supervizí jistou výhodu. Supervize na pracovišti může naplňovat vzdělávací funkci a poskytovat interventům potřebné znalosti, které

aktuálně potřebují. Dle mého názoru by mělo být uvedeno, jaký styl supervize bude využit a zda bude splňovat i vzdělávání interventů.

Celkem 4 z 12 interventů využívající supervizi nemají žádné nadstavbové vzdělání v oblasti krizové intervence. Dva respondenti uvedli, že jsou absolventy kurzu TKI. Jedna respondentka považuje za doplňkové vzdělání i to, že se zúčastnila „kurzů psychologie, školení a setkává se s interventy HZS a ZZS“. Mezi další odpovědi na vzdělávání respondenti řadili účast na „kurzu krizové intervence u Moravských lektorů“, kurz „Posttraumatické intervenční péče“ či „pravidelná školení koordinátorem, jež jsou domluveny s městem i neziskovými organizacemi“. Jedna respondentka uvedla široký výčet svých kurzů, jež využívá při poskytování krizové pomoci. Mezi její absolvované kurzy se řadí „komplexní krizová intervence, chatová krizová intervence, práce s klientem v akutní krizi, biosyntéza – trauma, mezinárodní školení v rámci PČR na téma KI ve školních kolektivech“.

- **Jak se vypořádáváte se zátěží při řešení těžkých případů?**



Graf 11 - Možnosti, jakými se krizoví intervenenti vypořádávají se zátěží

Graf zřetelně ukazuje, že supervize je nejčastější forma, jakou se krizoví intervenenti vypořádávají se zátěží. Ve srovnání s krizovými interventy, jež nemají možnost využít supervizních služeb, jsou ostatní možnosti zastoupeny v menší míře. Výzkumný vzorek respondentů již vnímá supervizi jako integrální součást pracoviště. Mimo to jsou, stejně

jako u druhé skupiny respondentů, využívány formy kolegiální podpory (7), odreagování se pomocí sportovních aktivit (7) a podpora policejního psychologa (6).

Zajímavým způsobem, jenž může pomoci vypořádat se se zátěží, je telefonát na linku pomoci v krizi. Jedná se o resortní linku poskytující služby pracovníkům nejen bezpečnostních sborů, ale i jejich blízkým. V teoretické části se zabývám tímto druhem pomoci. Žádný z respondentů nevyužil možnosti spojit se s pracovníkem linky a snažit se vyřešit své potíže tímto způsobem. Dle mého názoru je stále stigma volat na linku důvěry a sdílet své problémy. Pracovníci PČR jsou specifickou skupinou a stejně jako příslušníci HZS, dle výpovědí tamní psycholožky, nemají velkou potřebu mluvit o svých problémech.

- *K čemu myslíte, že je Vám supervize užitečná ve vztahu ke krizové intervenci?*

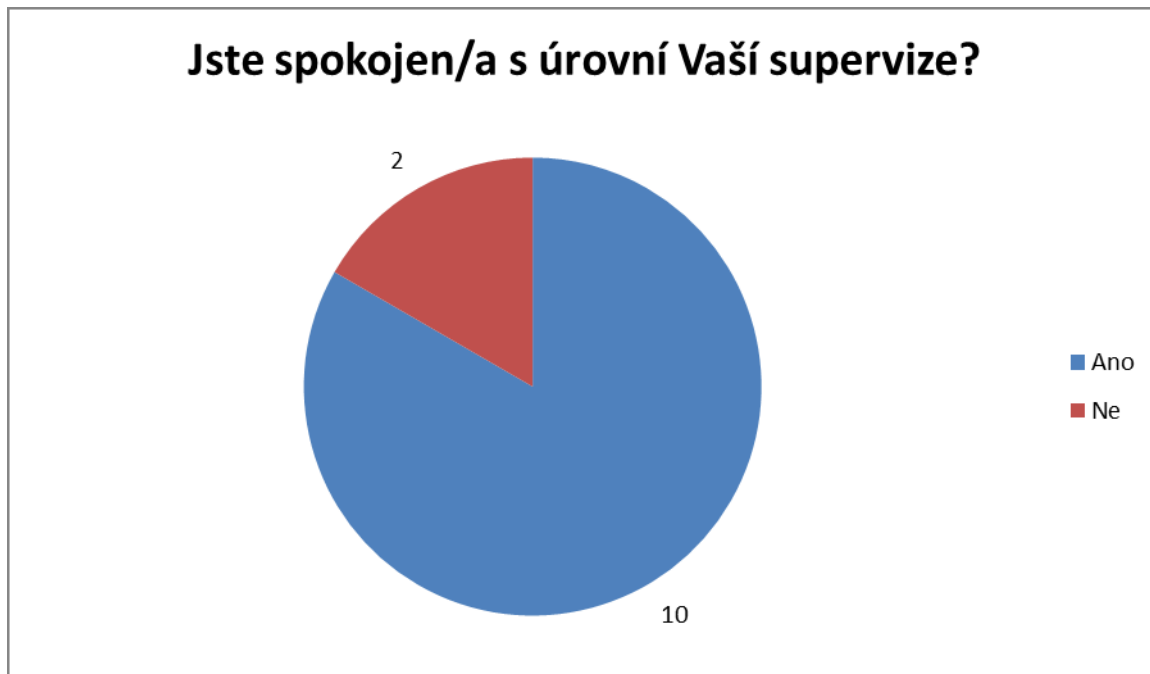


Graf 12 - Přínos supervize pro krizové intervence se zavedenou supervizí

Osobní zkušenost se supervizí umožnilo intervencím odpovědět na to, v čem je jejich supervize užitečná a účinná. Respondenti uvedli velmi pozitivně hodnocené výsledky. I přes to byly zaznamenány čtyři výpovědi, z nichž je patrné, že supervize je stále kontrolním nástrojem vedení. Všichni respondenti uvedli, že jim je supervize užitečná při zpracování emocí, jež vyvěrají z náročných krizových témat. Zároveň se potvrdily výpovědi všech intervencí v tom, že zavedené supervize se na téma *práce s emocemi* opravdu zaměřují. Interventi, podobně jako druhá skupina respondentů, vidí přínos

supervize v reflexi pracovní činnosti (10), rozvoji profesní odbornosti (11) i ve sdílení zážitků z intervencí (11). I tato skupina respondentů nepovažuje supervize za ztrátu času.

- ***Jste spokojen/a s úrovní Vaší supervize?***



Graf 13 - Spokojenost krizových interventů se zavedenou supervizí

Celkem 10 respondentů uvedlo, že je spokojeno s celkovou úrovní supervize, pouze dva respondenti projevili svoji nespokojenost.

- ***Pokud nejste spokojen/a, co přesně byste chtěl/a změnit?***

Téměř většina interventů byla spokojena s celkovou úrovní aktuální supervize. I přes to, že v předchozím grafu je znázorněno, že 10 respondentů uvedlo, že jsou spokojeni, i tak uvedli, co by rádi do budoucna zlepšili. Z tohoto důvodu bude uvedeno více výroků, než je zaznamenáno odpovědí. Výsledky se shodují s dalšími analýzami, které potvrzují, že celkový pohled na supervizi je pozitivní, avšak dílčí aspekty mohou být hodnoceny odlišně.

Mezi faktory, s nimiž intervenenti nejsou spokojeni, se nejčastěji řadí malá frekvence. Respondenti by uvítali častější setkávání. Dále nejsou spokojeni s nízkou aktivitou kolegů při prezentaci vlastních témat. Jedna respondentka nebyla spokojena s celkovou formou supervize. Dle ní se jedná „spíše o intervizi kolegů, která není oficiální supervizí“. Ukazuje se, že někteří intervenenti jsou znalí v oblasti supervize a požadují její zavedení v té nejlepším možné podobě. Někteří intervenenti jsou opačného názoru a udávají, že „zatím

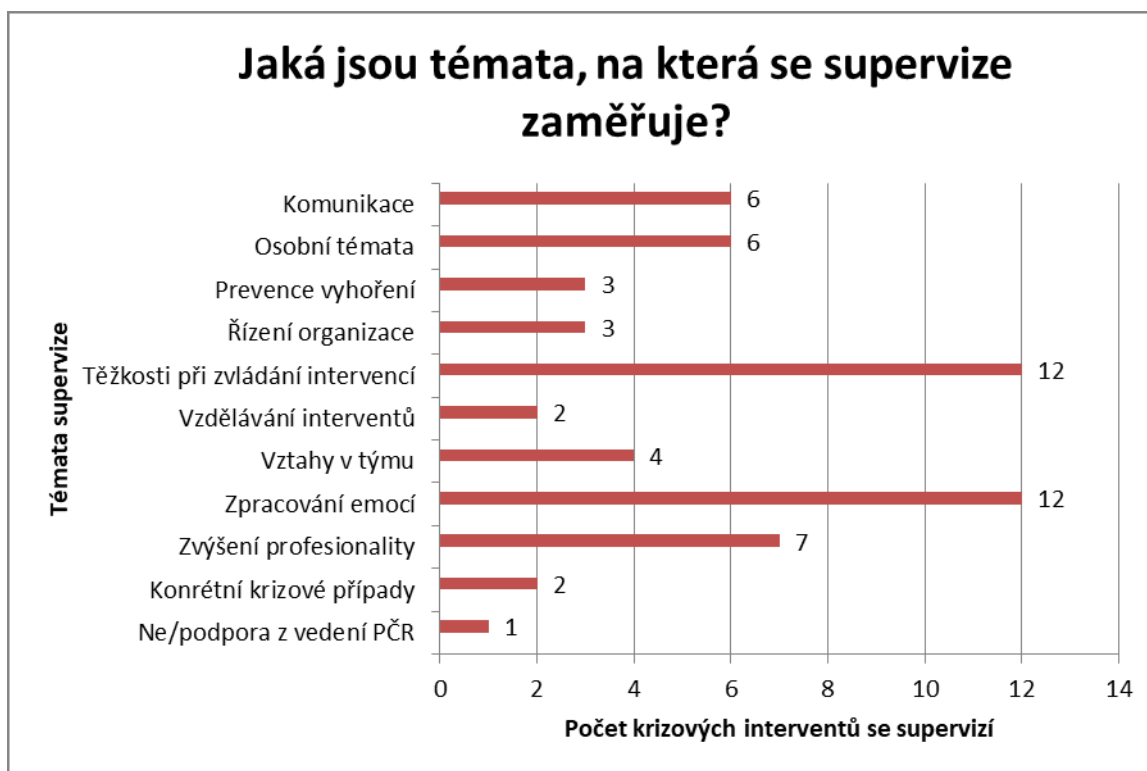
zvládají supervizi svépomocí, nedokážu si představit supervizi od někoho, kdo nemá vzhled a zkušenosti s našimi výjezdy, prostředí PČR, za mě ideál supervizor koordinátor kolega“.

- ***Jak často je Vám supervize poskytována?***

Jednotliví interventi uvedli několik časových údajů, jak často jsou poskytovány supervize. Nejčastěji zmíněná frekvence byla *jednou za dva měsíce*, což zmínili tři respondenti. Jeden respondent dokonce uvedl, že je mu poskytována supervize *jednou měsíčně*. Není již patrné, zda se jednalo o supervizi celého týmu či pouze individuální konzultaci. Další interventi udávají, že externí supervize je poskytována týmu *jednou až dvakrát ročně, po výjezdu jsou využívány intervize kolegů*. Jedna respondentka také uvedla, že supervize na tamním pracovišti jsou *nahodilé*. Z čehož plyne, že je nutné se do budoucna zaměřit na lepší strukturalizaci supervize z hlediska časového kontextu.

Ukazuje se, že frekvence poskytování supervize není tak pravidelná. Kromě supervizí je na některých KŘP příležitost využít příležitostnou či krizovou supervizi v případě mimořádných událostí. Nejčastěji je supervize doplněna intervizí kolegů po ukončení intervence.

- ***Jaká jsou témata, na která se supervize zaměřuje?***

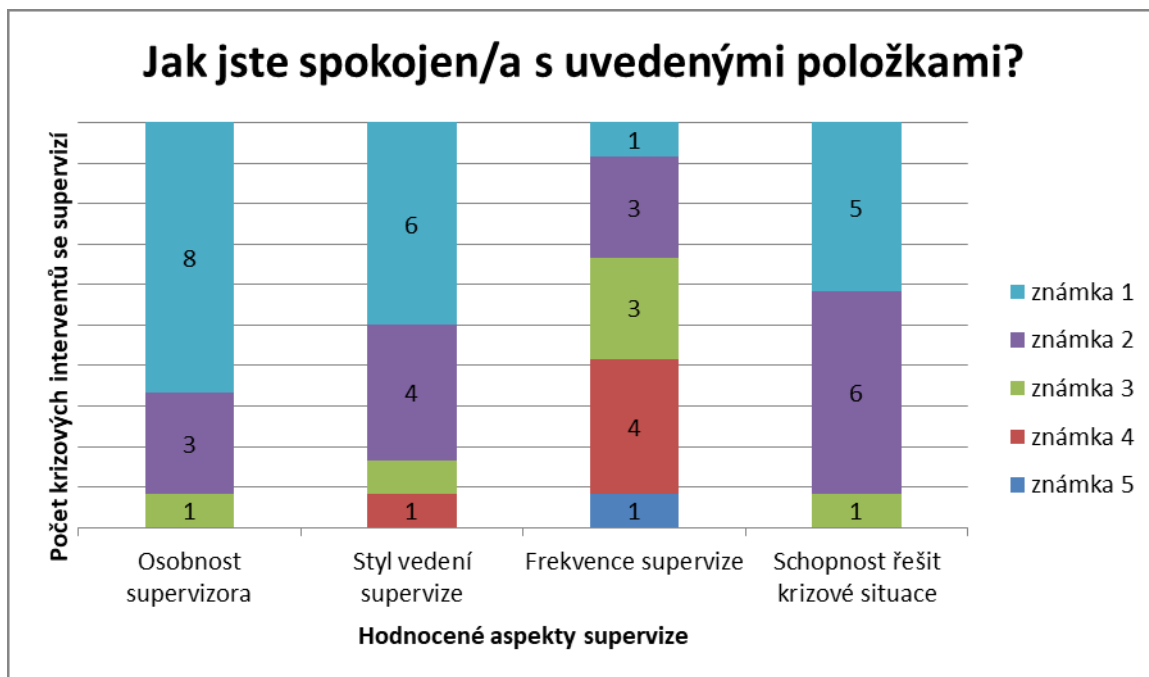


Graf 14 - Témata, na něž zavedená supervize zaměřuje pozornost

Supervize může naplňovat jednu i vícero funkcí zároveň. Smysl by měl být i přes to zachován. Z grafu je patrné, že všichni krizoví intervenenti využívajících supervizních služeb (12) se shodli, že obsahem supervize jsou témata zpracování emocí a těžkosti, jimž je intervenent vystaven během a po zásahu.

I když nelze supervizi ztotožňovat s psychoterapií, někteří intervenenti (6) zmiňují, že na setkání přinášejí i osobní témata. Supervizor by si měl být vědom, že právě oblast emocí je v krizové intervenci velmi zatížena. Intervenent může nezpracované emoce promítat i do osobních vztahů. Narušené osobní vztahy či jiná osobní témata mohou negativně ovlivnit efektivitu pracovního výkonu směrem ke klientům. S čímž souvisí se další dvě témata, která se pojí k osobním tématům a k umění zpracovat emoce po náročných intervencích. Jedná se o témata zvýšení profesionality (6) pomocí supervizních setkání a oblast komunikace (6). Intervenenti vyžadují, aby supervizor a prostor poskytnuté supervize byly těmi faktory, jež pomohou zvýšit odbornost a profesionalitu jak subjektivně, tak pro ty, jimž je pomoc poskytována. Komunikace v krizové intervenci je důležitá při jednání s člověkem, jemuž je poskytována pomoc. Intervenenti musí být připravováni na to, že každá oblast vyžaduje jinou formu komunikace. Jiným způsobem se bude krizový intervenent komunikovat s dítětem, jemuž po dopravní nehodě umřeli oba rodiče, jinak bude vedena komunikace se zneužívaným člověkem nebo oběťmi hromadného neštěstí.

- ***Jak jste spokojen/a s níže uvedenými položkami? Ohodnot'te je na stupnici 1-5.***



Graf 15 - Spokojenost s dílčími aspekty zavedené supervize

I přes to, že supervize jako komplexní celek může být pozitivně hodnocen, její dílčí aspekty mohou být supervidovanými účastníky vnímány odlišně. Pro následnou analýzu spokojenosti byly vybrány položky *osobnost supervizora*, *styl vedení supervize*, *frekvence poskytované supervize* a *schopnost krizového intervenanta řešit krizové situace na základě využívání supervize*. Respondenti měli za úkol ohodnotit zmíněné kategorie na škále 1-5 dle toho, zda jsou naprosto spokojeni (1) nebo naopak naprosto nespokojeni (5). I přes malý výzkumný vzorek respondentů využívajících supervizi, kdy nejsou postihnuty všechny supervizní zkušenosti a nelze tak generalizovat výsledky na všechny supervizní systémy, je z gradu možné zaznamenat zajímavé momenty, jež mají vypovídající hodnotu. Nejvíce kladně hodnocenou kategorií je *osobnost supervizora*. Celkem 8 respondentů uvedlo, že jsou maximálně spokojeni. Nejhorší výsledek u této kategorie pouze jeden intervent, jež ohodnotil svého supervizora známkou 3, tedy „dobrý“. I *styl vedení supervize* byl interventy hodnocen vcelku pozitivně. Šest respondentů vyhodnotilo využívaný styl jako výborný. Pouze jeden intervent hodnotil styl vedení supervize známkou 4. Krizoví intervenenti pozitivně hodnotí i schopnost řešit situace. Supervize značně ovlivňuje pozitivní zpracování a vyřešení situací. Nejhůře hodnocenou oblastí je *frekvence* poskytování supervize. Pouze jeden respondent ji hodnotil na výbornou. Čtyři intervenenti hodnotili frekvenci supervize známkou 4, jeden respondent ji dokonce hodnotil jako nedostatečnou, tedy známkou 5. Výsledky tohoto hodnocení se do značné míry promítají do vnímaných

překážek, ale i možných návrhů zlepšení, jež uvádí samotní intervenenti. Hodnocení dílčích aspektů ukazuje na slabá místa, jež je nutné stále zdokonalovat.

- ***Měl/a byste nějakou inspiraci či nápad pro optimální supervizi krizových interventů PČR?***

Poslední otázka směřovala k analýze návrhů, připomínek a inspirací jednotlivých interventů pro optimalizaci supervizního systému krizové intervence u PČR. Možnost otevřeně vyjádřit své názory přineslo řadu zajímavých, často i překvapivých výroků. Některé z nich se stanou předmětem diskuzní části. Výpovědi respondentů byly svým obsahem velmi rozmanité. Krizoví intervenenti využívající supervizi vycházeli především z osobní zkušenosti. Z důvodu, že respondentů v této části bylo pouze 12, nebude mít následná analýza přínos jako v případě interventů bez supervize. Nicméně i tyto návrhy mohou mít vliv na zlepšení supervizní situace.

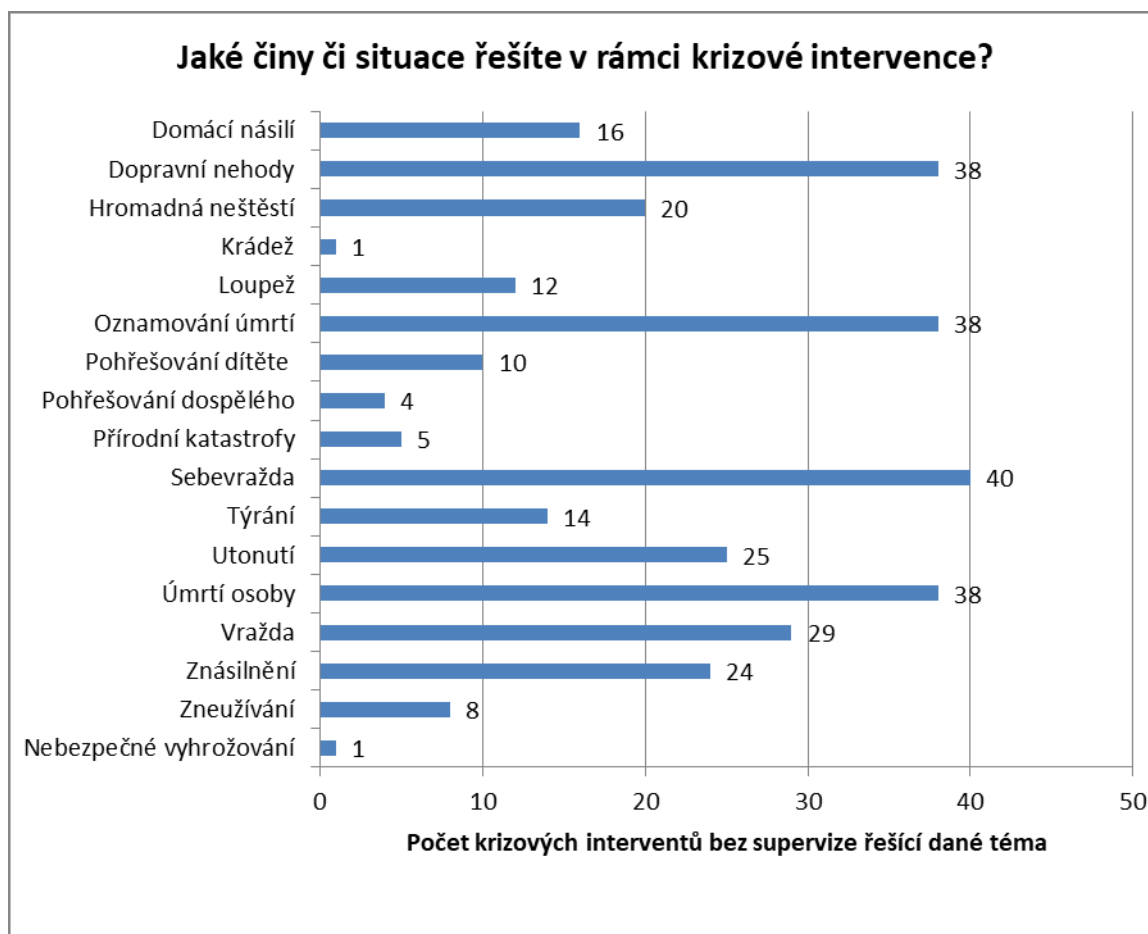
Dva respondenti neshledali žádnou představu o možném zlepšení supervizního systému krizových interventů u PČR. Ostatní krizoví intervenenti se povětšinou shodli na tom, že k lepší optimalizaci pomůže častější frekvence sezení, což se ukazovalo i v hodnocení spokojenosti frekvence jako jednoho z aspektů supervize. Mimo to se ve výčtu výpovědí objevily inspirativní náměty, které si dovolím citovat.

- *„Vnímám ji (supervizi) jako velmi důležitou pro výkon této profese, proto bych uvítala větší frekvenci a pravidelnost a komplexní systém supervize“*
- *„Jednou měsíčně skupinová v rámci kraje, dle potřeby individuální, ale minimálně dvakrát do roka povinná individuální supervize“*
- *„Hodně záleží na osobnosti supervizora“*
- *„Inspirací by mohly být pravidelné skupinové supervize, možnost využít i supervizi individuální, poté také sdílení zkušeností z ostatních krajů či vydání nějaké interní publikace o možných rituálech při práci s různými skupinami v rámci krizové intervence“*

7.2 Analýza dat dotazníků bez zavedené supervize

Následující výsledky vycházejí z analýzy dotazníků určených pro krizové interventy bez zavedené supervize. Analýze bylo podrobena celkem 42 dotazníků, jejichž respondenti jsou zaměstnanci KŘP Karlovarského, Plzeňského, Ústeckého, Pardubického, Královéhradeckého, Středočeského, Libereckého, Olomouckého, Moravskoslezského kraje a kraje Vysočina.

- *Jaké činy či situace řešíte v rámci krizové intervence?*

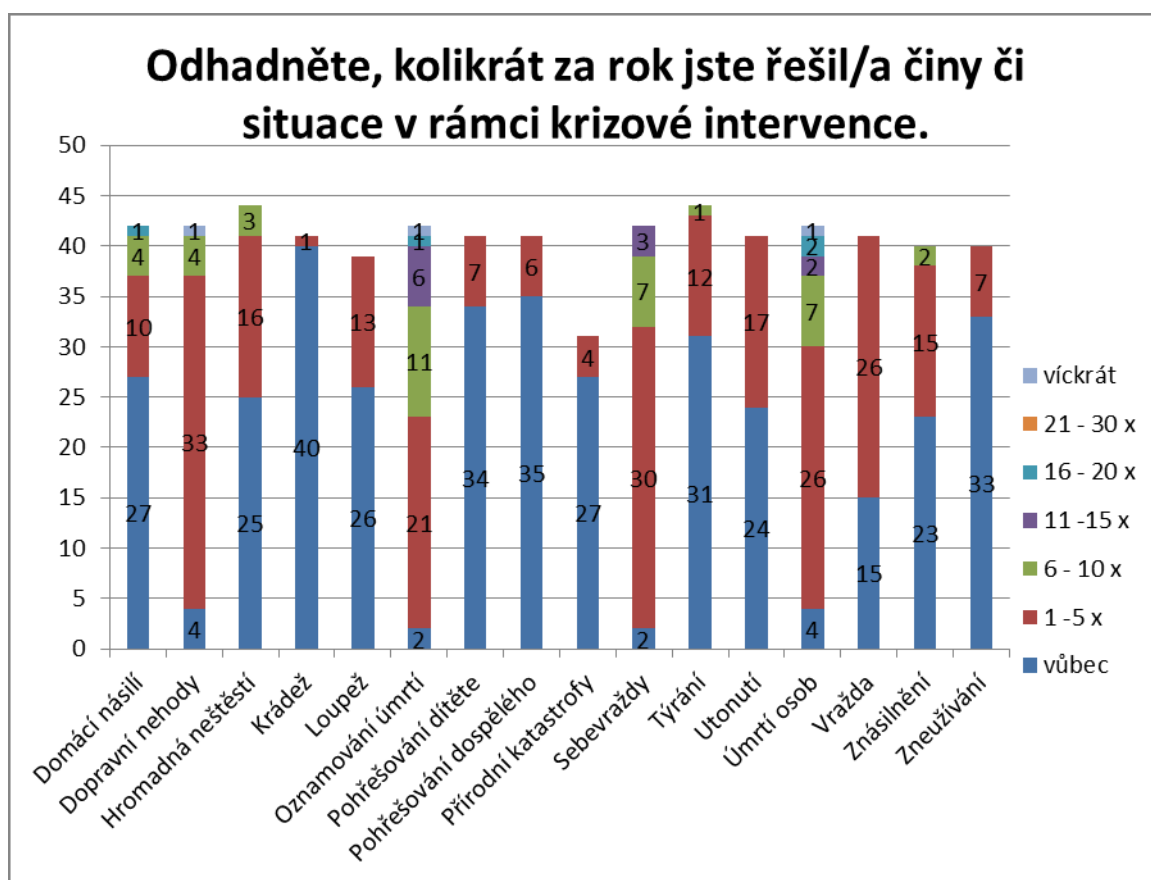


Graf 16 - Počet krizových interventů bez supervize řešící dané téma

Výše přiložený graf znázorňuje, jaké činy či mimořádné situace jsou pracovníky nejčastěji intervenovány. Jedná se o výčet událostí, jež využívají příslušníci PČR pro potřeby identifikování a popsání dané situace. V zásadě se neliší události u těch interventů, kteří mají zavedenou podporu v podobě supervize na rozdíl od těch interventů, kteří tuto možnost nemají. I přes to, že respondenti této kategorie nevyužívají supervize, jsou plně kompetentní poskytovat krizovou pomoc při závažných situacích stejně jako krizoví interventi využívající supervizi.

Stejně jako u druhé skupiny interventů, i zde je téma sebevražedného jednání nejvíce zastoupenou kategorií. Celkem 40 respondentů z možných 42 již zasahovalo při zmíněné události. Podobným poměrem jsou zastoupeny i další početné kategorie, jimiž jsou dopravní nehody, oznamování úmrtí a úmrtí osoby. Intervenovány byly celkem 38 respondenty. Činy nebezpečného vyhrožování a krádež byly intervenovány pouze jednou.

- *Odhadněte, kolikrát za uplynulý rok jste řešil/a výše uvedené činy či situace v rámci krizové intervence?*



Graf 17 - Frekvence poskytování krizové intervence od interventů bez zavedené supervize

Za uplynulý rok 2019 bylo dle výroční zprávy intervenováno celkem 1072 událostí. Celkem byla poskytnuta krizová pomoc 2929 zasaženým osobám. Předchozí graf poskytoval výčet událostí, s nimiž se krizoví intervenenti mohou při poskytování pomoci setkat. Tento graf ukazuje, jak často byly jednotlivé události intervenovány a kolika pracovníky za předchozí rok.

Graf ukazuje, že mnoho z uvedených událostí intervenenti za uplynulý rok neřešili ani jednou. Zde je shledávána značná výjimka. U druhé skupiny interventů byla intervenována

všechna témata, zde se nacházejí dva respondenti, kteří prozatím nepřišli do kontaktu se sebevražednou tematikou. I zde jsou přítomni intervenenti, kteří za předchozí rok byli vysláni k intervenci několikanásobně, je nutné jim věnovat zvýšenou podporu. Tito pracovníci jsou tak vystaveni opakující se zátěži plynoucí z náročných témat.

Malá četnost intervencí se ukazuje u krádeže a loupeže. Tyto činy jsou především v kompetenci pořádkové, oblastní policie. Často není shledán důvod, aby byl intervent přítomen. Zasažené oběti jsou sice v akutní fázi šoku, policisty není vždy vyhodnocena přítomnost krizového intervenenta jako potřebná. Malá frekvence zásahů u těchto respondentů je zaznamenána i u přírodních katastrof, pohřešování dítěte i dospělého, nebo zneužívání. Na základě dat v grafu je vhodné poukázat na to, že mnoho interventů se s dílčími tématy doposud nesetkala v přímé praxi. Úkolem je zajistit dostatečné vzdělání, aby byli intervenenti teoreticky i prakticky vybaveni na chvíli, kdy budou muset prvně intervenovat daný případ.

- ***Máte kurzy či jiné doplňkové vzdělání v oblasti krizové intervence?***

I přes to, že intervenenti bez možnosti využít supervizi jsou v jisté nevýhodě z důvodu, že nemohou čerpat její vzdělávací aspekt, někteří kompenzují tento nedostatek vlastní účastí na vybraných kurzech s cílem zdokonalovat své dovednosti v krizové intervenci. Celkem 25 interventů uvedlo, že nemají žádné další vzdělání. Ostatní výpovědi lze rozdělit do několika kategorií dle odlišné struktury vzdělávání.

Do první kategorie se řadí získané vzdělání v oblasti krizové intervence na základě především vysokoškolského studia. Celkem tři respondenti uvedli, že jsou absolventy oboru psychologie magisterského stupně. Jedna respondentka se v krizové intervenci zdokonalila v rámci několika semestrů studia na vysoké škole. Jeden respondent je absolventem oboru sociální práce.

Druhá kategorie zahrnuje dosažené nadstavbové vzdělání rámci kurzů specificky zaměřených na krizovou intervenci. Nejčastěji se jedná o následující kurzy:

„Kurz KI Děčko Liberec“

„Kurz CISM“

„TKI, sebezkušenostní výcvik, komplexní KI, deliktová specifika v Bílém kruhu bezpečí, krizové vyjednávání“

„Terapeutický výcvik, výcvik v KI, školení zaměřené na pozůstalé, rodiče, kterým zemřelo dítě, komunikace se seniory, intervize, individuální supervize“

Třetí kategorií jsou vzdělávací aktivity, jež iniciuje PČR, především samotná krajská ředitelství. Interventi udávají, že se jedná nejčastěji o *přednášky a interní semináře, dále každoroční školení prováděné psychology krajských ředitelství*. Jednotlivá KŘP poskytují vzdělání v rámci „*výcviku pro interventy v rozsahu 40 hodiny – kvalifikace pro poskytování posttraumatické intervenční péče o policisty v souvislosti s akcemi zvláštního nasazení a po traumatizujících zážitcích jednotlivých policistů*“.

Jedna respondentka uvedla, že je absolventkou kurzu Transakční analýza. I přes to, že se zaměření kurzu nemá přímou spojitost s krizovou intervencí a přímo se na ni nezaměřuje, nabyté poznatky může respondentka využít při komunikaci s různými cílovými skupinami. Ukazuje se, že interveniti nejsou pouhým pasivním činitelem, ale nadále se vzdělávají.

- ***Jak se vypořádáváte se zátěží při řešení těžkých případů?***



Graf 18 - Možnosti, jakými se krizoví interveniti bez zavedené supervize vypořádávají se zátěží

Z grafu je patrné, že krizoví interveniti bez supervize využívají široké spektrum možností, jimiž bojují proti nadměrné zátěži plynoucí z poskytované krizové pomoci, aniž by využívali supervizních služeb. Nejčastěji se interveniti vypořádávají se zátěží pomocí kolegiální pomoci (22) a sportovními aktivitami (22). Sport pomáhá snížit hladinu stresu,

zbavit se tíživých myšlenek, ale zcela nevyřeší problémy plynoucí ze zásahů. Jedná se pouze o dočasný mechanismus práce se stresem a zátěží, v náročné pozici krizového intervenanta je však nutné pracovat se svými emocemi v rámci odborné pomoci. Stejný počet interventů udává, že hojně využívají vzájemnou pomoc mezi kolegy. Od roku 2016 funguje v rámci PČR systém kolegiální podpory, který využívá potenciálu podpory kolegů, jež mohou mít stejné zkušenosti s profesní činností. Kolega je tak chápán jako ten, kdo dokáže nejlépe pomoci, aniž by bylo nutné vyhledat formální odbornou pomoc. Dovolím si citovat výpověď jednoho z respondentů, který využívá jiné možnosti, kolegiální podpora je pro něj však stěžejní záležitost: „*Řekněme, že za čerstva po těžké intervenci je alkohol s mírou a pláč to nejlepší, samozřejmě následný rozbor s kolegou je nejrozumnější*“.

Kromě kolegů jsou příběhy z intervencí sdíleny i s nejbližším okolím, tedy s rodinou a přáteli. Tato neformální pomoc může uvolnit zatěžující pocity, člověk může projevit své emoce a postoje. Důležitým subjektem při práci se zátěží je i policejní psycholog. Každé KŘP má svého psychologa, který poskytuje i psychosociální služby zaměstnancům. Celkem 17 respondentů uvedlo, že policejní psycholog je tím, kdo jim pomáhá vyrovnat se se zátěží. Mezi dalšími možnostmi, jakými se lze vypořádat se zátěží, lze řadit zájmové aktivity či manuální činnosti.

- ***Co si představíte pod pojmem supervize?***

Krizoví intervenanti, kteří nemají přímou zkušenost se supervizí, nemusí chápat smysl jejího poskytování. Jejich následné definice pojmu supervize jsou nejasné či neodpovídají realitě. Všechny výpovědi respondentů byly rozděleny do několika kategorií podle toho, jak je supervize vnímána.

- ***Supervize jako zpětná vazba***

Interventi často odpovídali, že pojem supervize evokuje představu podání zpětné vazby odborným pracovníkem. Zajímavý výrok přednesla jedna respondentka, čímž poukázala na smysl supervize i její osobní postoj: „*Supervize je něco jako asistovaná nebo zprostředkovaná reflexe ve vztahu k vlastní práci, činnosti, postupům, ale též např. chování nebo prožívání. Je to nástroj, jak pracovat s ustálenými vzorci chování, stereotypy nebo zaběhlými pracovními postupy. Nadneseně řečeno, je to taková pravidelná „aktualizace osobního software“*“.

- ***Supervize jako rozvoj profesních dovedností***

Interventi vnímali supervizi jako formu poskytnutí vhodného doporučení ke zlepšení profesních dovedností.

- ***Supervize jako pomoc či podpora***

Ve výpovědích bylo hojně zastoupené pojetí supervize jako podpůrné činnosti. Interventi očekávají, že po náročných intervencích jim supervizor poskytne odbornou psychickou pomoc v rámci individuálních či skupinových supervizí. Interventi také chápou supervizi jako „*profesionální podporu při řešení problémových a náročných situací, či jako podporu vlastního rozvoje*“. Jedna respondentka vystihla toto pojetí supervize následovně: „*supervizi vnímám jako ošetření události ve mně*“.

- ***Supervize jako prostor pro sdílení a rozbor událostí***

Supervize je často vnímána jako bezpečné místo, v němž mohou interveniti otevřeně sdílet své zážitky a pocity z proběhlých intervencí. Interventi také očekávají, že sdílené momenty budou se supervizorem diskutovány a rozebrány s cílem porozumět situaci a naučit se s ní lépe pracovat. Interventi také zmiňují úlohu ostatních účastníků ve vícečetném supervizním setkání. Výrok jednoho intervenita poukázal, jak on sám vnímá supervizi, a to jako: „*rozbor jednotlivých intervencí s kolegy a duševní očista, ale moc to stejně nefunguje, každý se s tím stejně musí vyrovnat po svém*“. I ostatní odpovědi mají značnou hodnotu a ukazují, jak je supervize pojmána:

„*Sdílení s odborníkem a získání náhledu na svoji práci*“

„*Sdílení zkušeností, osobních dilemat, vykecání se*“

„*Rozhovor o hledání řešení a reflektování práce, rozebrání případů nebo systémových otázek*“

- ***Supervize jako hodnotící nástroj***

Objevují se také pojetí, kdy je supervize vnímána jako nástroj, jímž je pracovník hodnocen. Je však nutné poukázat na to, že supervize nehodnotí

osobnost pracovníka, ale pracuje s procesy v rámci profesní činnosti, bez toho, aniž by hledala přímé chyby, jichž se pracovník dopustil. Jeden respondent uvedl, že supervizi chápe jako „nepřímý dohled nad vykonávanou činností“.

- **Supervize jako bezpředmětný pojem**

Byly zaznamenány i odpovědi, z nichž bylo patrné, že interveni si pod pojmem supervize nepředstaví nic nebo jsou jejich představy mylné. Před zavedením supervize na pracoviště by interveni měli získat potřebné informace, aby si utvořili vlastní představu a očekávání od supervize. Řešením může být uspořádání supervizních seminářů, kde mohou být poskytnuty informace v podobě zkušeností od interventů, jež supervizi již využívají.

- **Chtěl/a byste zavést supervizi na Vaše pracoviště?**



Graf 19 - Postoje krizových interventů k zavedení supervize

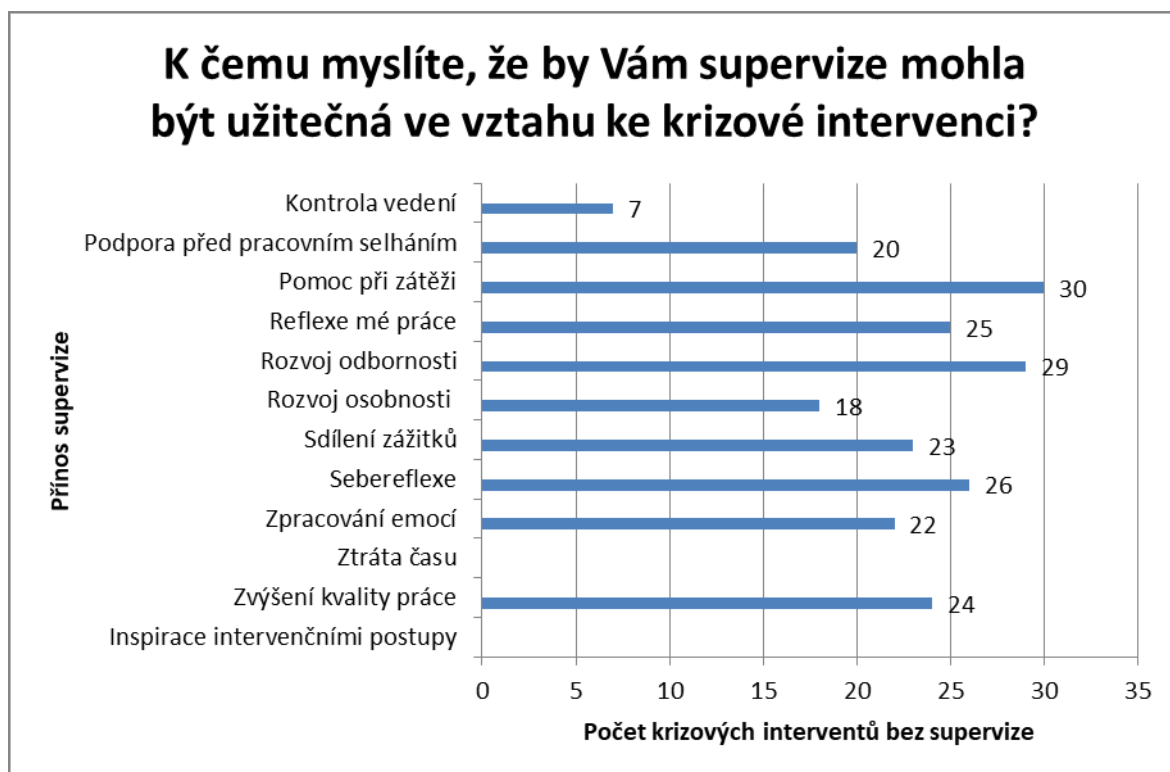
Následující graf ukazuje, jaký je postoj k zavádění supervize na pracoviště. Celkem 21 interventů z celkového počtu 42 respondentů by na své pracoviště rádi zavedli supervizní systém. Pozornost by však měla být věnována těm výpovědím, z nichž respondenti uvádějí, že nechtějí nebo neví, zda zavést supervizi. V součtu se jedná o druhou polovinu interventů bez supervize, což je značná část. V případě, že by těmto

postojům nebyla věnována dostatečná pozornost, postoj k zavádění supervize by mohl zůstat negativní a proces supervize by tím byl značně ovlivněn.

Na základě výpovědí respondentů shledávám několik základních důvodů, proč intervenenti nechtějí zavést supervizi do struktury svého pracoviště, nebo si tím nejsou jisti.

Při rozhodování, zda se účastnit a zavést supervizi či nikoliv, mohou bránit překážky na straně supervizora, supervidovaných i vedení organizace. Značný vliv na postoje interventů k supervizi má také vedení daného KŘP. Jsou-li tamní postoje negativní a supervize je považována za nevhodnou a zbytečnou součást, pracovníkům není většinou v požadavcích o zavedení supervize vyhověno. Intervenenti nemusejí mít také vytvořenou jasnou představu o supervizi, nemají vymezená očekávání, neznají způsob, jakým supervizní proces probíhá. Z důvodů neznalosti podmínek, pravidel, rolí, přínosu mohou být značně odtažití. Na tyto i jiné faktory by vedení organizace mělo myslet a s jednotlivými riziky a překážkami při zavádění supervize pracovat.

- *K čemu myslíte, že by Vám supervize mohla být užitečná ve vztahu ke krizové intervenci?*



Graf 20 - Potenciální přínos supervize pro krizové interventy

I přes to, že tento vzorek respondentů nemá zavedenou supervizi, členové vystihli její hlavní podstatu a možný přínos. Důvodem mohou být vlastní nebo zprostředkované

zkušenosti se supervizí, využívání intervizí či poskytování podpory v rámci IMZ, porad či školení. Jejich obsah může naplňovat výše uvedené aspekty a krizoví intervenenti již mohou mít vybudovanou představu o tom, k čemu by jim supervize mohla být užitečná.

Respondenti nejvíce uváděli, že supervize by jim mohla být užitečná především jako pomoc při práci se zátěžovými případy (30) a k rozvoji profesní odbornosti (29). Mezi často zmíněné aspekty, pro něž by byla supervize využívána, patří sebereflexe (26) i reflexe pracovní činnosti (25), sdílení zážitků a zkušeností (23) a podpora před pracovním selháním či vyhořením (20). Stále je patrné vnímání supervize jako nástroj kontroly a hodnocení, celkem 7 respondentů uvedlo, že supervize by byla přínosná především ke kontrole jich samotných, i výsledků jejich činnosti. Pozitivně hodnotím, že ani jeden respondent neuvedl, že by pro něj byla supervize ztraceným časem.

- ***Jak často či v jaké frekvenci by podle Vás měla být supervize poskytována?***

Pracovníci, jež prozatím nemají zkušenosti s externí supervizí, nemají vytvořené dostatečně jasné představy o tom, jak často a v jaké hodinové dotaci se budou muset supervize účastnit. Před poskytováním supervizních služeb je nutné smluvně stanovit, v jaké frekvenci se budou účastníci supervize scházet.

Výpovědi respondentů jsou uspořádány do kategorií dle toho, jak často by měly jednotlivé supervize být dle subjektivních názorů interventů:

Výpovědi respondentů jsou uspořádány do kategorií dle toho, jak často by měly jednotlivé supervize být dle subjektivních názorů interventů:

- ***Dle potřeby*** (12)

Celkem dvanáct respondentů uvedlo, že by frekvence supervize měla být nahodilá, dle akutní potřeby. Tito respondenti nevyžadují pravidelné supervize, podporu a pomoc by využili především v nutných případech. Uvedu dva příklady, které jasné ukazují na možnost využití krizové situace při mimořádných událostech, kdy je nutné bezodkladně poskytnout krizovou pomoc.

„Je nutné se scházet pravidelně, hlavně při mimořádných událostech viz střelba ve Fakultní nemocnici Ostrava.“

„Dle potřeby podle výskytu situací, které bude jednotlivec potřebovat rozebrat.“

Tento druh pomoci v urgentní situaci považují za velmi přínosný v kombinaci s pravidelnou supervizí. V případě, že interventi potřebují řešit neodkladný problém, mohou si vyžádat individuální konzultaci.

○ ***Při intervenci a bezprostředně po ní*** (11)

Stále častěji se objevuje potřeba řešit témata intervencí při samotném výjezdu nebo bezprostředně po zátěži plynoucí z poskytování intervence. I vyškolený intervent se může dostat do situace, v níž by sám potřeboval radu, jak při intervenci postupovat. Koordinátor týmu je tím, kdo je s interventy v telefonickém spojení a na základě konzultace může poskytnout potřebnou podporu, připravit interventa na možná rizika, s nimiž se může při poskytování pomoci setkat. Některé intervence mohou být natolik zatěžující. Krajská pracoviště by měla umožnit, aby interventi měli možnost využít následnou psychologickou péči. Včasná pomoc umožňuje rozebrat čerstvé zážitky a pracovat s nimi způsobem, aby dále nezatěžovali interventa v přímé činnosti.

○ ***Jednou za 2-3 měsíce, čtvrtletně*** (9)

Podle odpovědí devíti respondentů by měla být supervizní setkání pořádána jednou za dva až tři měsíce.

○ ***Měsíčně*** (8)

Celkem osm respondentů uvedlo, že by supervize měla být alespoň jednou měsíčně.

○ ***Dvakrát ročně*** (4)

Čtyři respondenti ve svých odpovědích uvedli, že by maximálně frekvence supervize měla být dvakrát ročně.

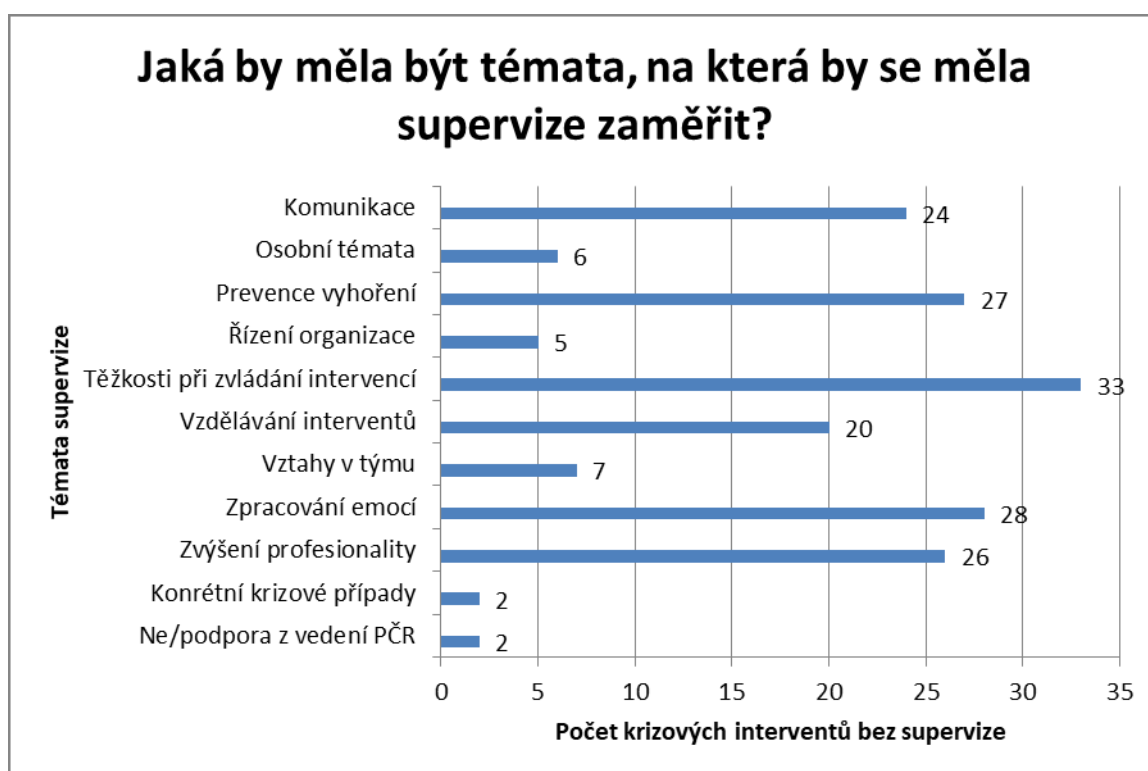
○ ***Bez představy*** (3)

Dva respondenti neměli žádný návrh, jak často by měla být supervize konána. Pouze jeden respondent z celého výzkumného vzorku namísto představy o časovém rámci uvedl svůj osobní postoj a důvod, proč nechce zavést supervizi, a to následovně:

„Popravdě nepotřebuju supervizi, moje mysl a osobnost je pro mě nejlepší supervizí“

Zmíněný respondent neměl dle mého názoru vytvořenou představu o celkovém účelu supervizi, ani o její frekvenci, funkcích a možnostech využití. Úkolem koordinátorů i vedení by měla být příprava pracovníků na proces supervize, aby byl vytvořen kladný vztah k podobně orientovaným formám pomoci.

- ***Jaká by měla být témata, na která by se měla supervize zaměřit?***



Graf 21 - Potenciální témata zavedené supervize

Výše uvedený graf ukazuje, jaká témata jsou krizovými intervencemi bez zavedené supervize vnímána jako ta, na něž by se v budoucí supervizi měla zaměřit pozornost. Tato skupina interventů nemá přímou zkušenost s externí supervizí na svém KŘP, někteří z nich však mají možnost využít intervizních porad, jež se mohou externím supervizím v určitých aspektech podobat. Koordinátor tak může výše zmíněná témata řešit na skupinových intervizích v rámci týmu.

Stejně jako u první skupiny interventů, i zde se mezi nejvíce potřebná témata řadí oblast zpracování emocí (28) a řešení těžkostí v rámci jednotlivých intervencí (33). Na

rozdíl od interventů se zavedenou supervize se zde ukazuje, že 27 respondentů by mezi témata supervize řadila prevenci syndromu vyhoření. Tyto zmíněné kategorie ukazují na náročnost této profese a nutnost zavést systémové nastavení supervize s cílem předcházet syndromu vyhoření, zvýšit odbornost, odolnost a schopnost pracovat s náročnými případy, zlepšit komunikační dovednosti jak obecně, tak především se zaměřením na krizová témata.

Respondenti také odkryli potřebu řešit témata zabývající se organizačním nastavením a systémovým otázkám. V některých případech není vedení nakloněno zavádění supervize na KŘP, i přes to, že ji sami interventy považují za potřebnou. Svými odpověďmi potvrdili, že by rádi diskutovali o možné podpoře z vedení, jež zatím brání a neposkytuje potřebné prostředky pro supervizi.

- ***Měl/a byste nějakou inspiraci či nápad pro optimální supervizi krizových interventů PČR?***

I u druhého dotazníku byla poslední otázka zaměřena na analýzu subjektivních návrhů, inspirací či připomínek s cílem zlepšit supervizní systém krizových interventů PČR. Tím, že byl interventům poskytnut prostor pro jejich myšlenky, poskytli velmi zajímavé a překvapující návrhy. Ve výpovědích krizových interventů, jež nevyužívají supervizních služeb, byla škála návrhů a inspirací mnohem rozmanitější a proměnlivá než u druhé skupiny interventů se supervizí. Jelikož většina z nich nemá přímou zkušenost se supervizí, či mají pouze zprostředkovanou zkušenost, vyjevilo se široké spektrum odpovědí z mnoha oblastí. Stěžejní výpovědi lze uspořádat do kategorií dle společných charakteristik návrhů. V jednotlivých oblastech budu citovat zajímavé výroky interventů, jež se mohou stát inspirací pro optimalizaci systému či mohou přinášet nové otázky k tématu a rozšiřovat povědomí o tématice. Jedná se o kategorie, jimiž jsem přidělila vypovídající názvy:

- ***Zavedení supervizního systému s pravidelnou frekvencí***

Interventi, kteří mají zkušenosti s tím, že jim po náročném zásahu někdo erudovaný poskytne psychickou pomoc a podporu, jsou více otevření supervizi. Dle výpovědí by podpora v rámci zavedené supervize měla splňovat základní principy, mezi něž lze řadit pravidelnost, daná frekvence a struktura, dle níž bude mít supervizní proces jasně vymezené fáze, a

jednotliví účastníci budou znát systémové nastavení. Mezi výroky, jež spadají do této kategorie, lze řadit:

„Nabídnout interventů, v pravidelných termínech účast na odborné vedené supervizi“

„Zavedení supervize jako pravidelného nástroje podpory“

„Možná by bylo lepší se pravidelněji scházet a některé situace z výjezdů rozebrat osobně a předat se zkušenosti navzájem“

○ ***Výběr supervizora a kvalitní příprava interventů pro supervizi***

Interventi také udávají, že jeden z návrhů tkví ve výběru vhodného supervizora a efektivní přípravě interventů, aby byli schopni integrovat supervizi jako součást jejich profesního rozvoje.

„Supervizor by měl být z jiného ředitelství alespoň (určitě ne někdo z týmu), ale zase ne někdo, kdo nerozumí naší práci“

„Vybrat kvalitního supervizora a pak stanovit pravidelné supervizní setkání pro interventy, kde bychom se věnovali tomu, co interventi přinesou“

○ ***Pochopení a uznání krizové intervence a supervize jako důležitých konstruktů***

Ve výčtu odpovědí se ukazovaly i bariéry na straně organizace či vedení, které brání optimalizaci supervizního systému. Ukazuje se, že supervize jsou z mnoha důvodů odmítány. Výpovědi však ukazují, že vedení není nakloněno ani oblasti krizové intervence, která je vzhledem k výsledkům diplomové práce u PČR nepostradatelná. Pracovat s odmítavými a negativními postoji u vedoucích pracovníků je však velmi složité. Následující výroky ukazují, jak interventi vnímají postoje vedení k nim samým i k zavádění supervize.

„Pochopení ze strany vedení“

„V Ústeckém kraji nejsou interventi vedením vítáni, jejich práce je spíš přehlížena a ztěžována – přitom je toto přínosem pro ty, pro které tu jsme“

Vzhledem k tomu, že v současné době není vedení nakloněno krizové intervenci a nespatřuje v ní takovou důležitost, tak s inspirací či nápadem to i u nás samotných pokulhává“

○ ***Bez návrhů a inspirace***

Celkem 12 respondentů uvedlo, že nemá žádný návrh, připomínky ani inspiraci pro zlepšení systému supervize. Osm interventů na otázku odpověděli, že neví. Většinou se jednalo o interventy, kteří se objevili ve výčtu respondentů, kteří nechtějí nebo nevědí, zda by bylo vhodné zavést supervizi na dané KŘP. Domnívám se, že absence návrhů a inspirací je z toho důvodu, že interventy nemají dostatek informací, aby se svobodně rozhodli využívat supervizi, nebo mohou být negativně ovlivněni předpojatým vedením, jež se staví vůči supervizi do opozice.

Do této kategorie lze zařadit následující výrok, který ukazuje na jeden z důvodů, který je překážkou pro zavádění supervize:

„Chybí mi osobní zkušenost se supervizí, takže nedokážu posoudit“

○ ***Ostatní návrhy a komentáře***

V odpovědích se také objevily jednotlivé výpovědi, které nelze kategorizovat, ale ukazují na místa, jimž je nutné v budoucnu věnovat pozornost.

„V našem intervenčním týmu supervize neprobíhají. Asi někdo bude tvrdit, že ano, ale zavolání telefonicky interventovi po realizovaném výjezdu a popovídání o případu atd určitě není supervizní činnost. Určitě bych přivítal pravidelné skupinové supervize alespoň 2x ročně“

Každý krizový intervent má svou subjektivní potřebu následné podpory. Ukazuje se, že některým nestačí pouhý telefonický kontakt a vyžadují přímou supervizní činnost tvář v tvář s danou strukturou a frekvencí. Je nutné interventy informovat o tom, jaké jsou podoby supervize, jaké formy je možné využívat. Některým interventům postačí, když jim koordinátor týmu po zásahu zavolá a proberou společně daný případ. Je však taková forma následné péče dostačující?

„Zajistit finanční prostředky na zaplacení supervize“

Finanční dostupnost supervize je často zmiňovaná otázka. Některá pracoviště se snaží vyčlenit prostředky nutné pro zavedení supervize. Bohužel často neúspěšně. Cílem PČR je však zajistit v rámci strukturálního fondu EU finanční a metodické prostředky, aby jednotlivá KŘP měla možnost využívat supervizních služeb pro své interventy.

„Externí týmová supervize může přinášet více rizik než prospěchu pro neznalost organizační struktury a specifík fungování v PČR“

Tímto výrokem se opět otevírá otázka postojů k zavádění supervize na pracoviště. Supervizor by měl být natolik kompetentní, aby se orientoval v kultuře supervize i v kultuře dané organizace. Dle mého názoru vytvářejí příslušníci Policie ČR svoji vnitřní hierarchickou strukturu a kulturu, jež není přístupná cizím subjektům. Nově přichozí supervizor, jenž není součástí policejní kultury, může být pracovníky shledán jako neschopný pro neznalost organizačního prostředí a procesů. S týmem je vhodné na těchto předsudcích a postojích pracovat, aby byl naplněn účel supervize a pracovníci měli pocit efektivní práce. Ukazuje se, že na KŘP, kde externí supervize funguje, jsou tamní interventi nejvíce spokojeni právě s osobou supervizora, jenž není přímým zaměstnancem Policie ČR.

7.3 Sumarizace výsledků

Pro zjištění potřebných dat byl vytvořen polostrukturovaný dotazník s otevřenými i uzavřenými otázkami. Dotazování bylo uskutečněno online formou prostřednictvím webové aplikace *Survio*. Byly vytvořeny dvě podoby dotazníků na základě toho, zda je na daném KŘP využívána supervize či nikoliv. Výzkumného šetření se zúčastnilo 54 respondentů, z nichž 12 využívalo supervizi, zbylých 42 interventů nemá na svém pracovišti možnost využít setkání s externím odborníkem.

V rámci sumarizaci zjištěných výsledků se budu snažit odpovědět na dílčí výzkumné otázky a poskytnut strukturovaný vhled do analýzy dat.

- *Jaké jsou aktuální rozdíly v supervizních konceptech a zkušenostech na jednotlivých krajských ředitelství PČR?*

Byly zaznamenány rozdíly v kvantitě i kvalitě supervizních konceptů i zkušeností napříč všemi KŘP. Pouze dvě KŘP aktuálně využívají služeb externího supervizora, a to KŘP Jihomoravského a Zlínského kraje. Mimo to využívají i intervizi i IMZ, neboli

instruktážně metodické zaměstnání, kde mohou být prezentovány a diskutovány nejen jednotlivé kazuistiky a dilemata. KŘP hlavního města Prahy také několik let využívalo externí supervize. Ostatní pracoviště lze dále dělit dle toho, zda využívají alespoň intervizí a dalších podpůrných metod, nebo zde není jakákoliv podpora, která by se superviznímu systému mohla pouze podobat. V krajích Jihočeském, Pardubickém také není supervizní systém optimální, vzdělávání a podpora je poskytována pouze v rámci IMZ. Za nejhůře nastavený supervizní systém lze označit Ústecký kraj, kde není podporována ani supervize, ani samotní krizoví intervenenti. Mezi jednotlivými kraji je také zaznamenána častá spolupráce s ostatními složkami IZS či neziskovými organizacemi při podpoře svých zaměstnanců. Největší spolupráce se objevuje v krajích Plzeňském, Karlovarském či Královéhradeckém.

- *Liší se obsah a témata intervencí na základě toho, zda krizový intervenent využívá supervizi či nikoliv?*

I přes to, že se skupiny krizových intervenentů liší supervizními zkušenostmi v rámci jednotlivých pracovišť, jsou všichni intervenenti plně kompetentní řešit jakékoliv krizové téma bez ohledu na to, zda jim je poskytována supervize. Byly zaznamenány pouze dílčí rozdíly ve frekvenci poskytování intervence v oblasti sebevraždy. Všichni krizoví intervenenti využívající supervizi častěji a ve větší míře intervenovali tuto oblast. Pouze dva respondenti bez možnosti využít supervize nebyli doposud přítomni zásahu při sebevraždě. U ostatních událostí byly četnosti vcelku rovnoměrně rozděleny. Také se ukazuje, že některé činy a situace jsou v kompetenci jiných policejních složek či složek IZS a intervenent není vyhodnocen jako potřebná podpora. Příkladem mohou být krádeže, loupeže, přírodní katastrofy, částečně i dopravní nehody.

- *Odlišují se krizoví intervenenti v tom, jakým způsobem se vyrovnávají se zátěží?*

Mimo supervizi, která je pouze jednou z mnoha možností vyrovnání se se zátěží plynoucí z profesně náročných témat, je využíváno spektrum strategií. Cílem této dílčí otázky bylo zjistit, jaké jiné formy kromě supervize jsou využívány. Obě skupiny intervenentů využívají podobné metody, především pomoc kolegů na pracovišti, sportovní aktivity, podporu policejního psychologa či sdílení problémů s blízkými členy. Intervenenti se zavedenou supervizí ji staví na první místo při vyrovnání se se zátěží. Odlišnosti mezi interventy lze spatřit v tom, že pouze krizoví intervenenti bez supervize využili telefonát na

linku pomoci v krizi a na rozdíl od druhé skupiny otevřeně uvedli alkohol jako jeden ze zdrojů, pomocí něhož se vyrovnávají se zátěží.

- *Jaké jsou představy a povědomí o supervizi mezi krizovými interveny?*

Supervize je pro většinu interventů novou záležitostí, s níž nemají osobní zkušenost. Před jejím zavedením je vhodné zjistit, jaká jsou očekávání a představy o supervizi. Výzkumný vzorek v rámci této diplomové práce neměl shodné postoje. Polovina respondentů, 21 respondentů ze 42 dotazovaných, by ráda zavedla supervizi na své pracoviště, 2 respondenti se vyjádřili negativně a 19 interventů neví, nejsou si jisti svým rozhodnutím. Tyto výsledky ukazují na nižší povědomí o supervizi, jež může být způsobeno nedostatečným informováním o systému supervize, nízkou podporou z vedení, ale i jinými překážkami a bariérami.

Představy o pojmu supervize nabídly širokou škálu pojetí. Interventi ji chápali jako zdroj zpětné vazby, rozvoje profesionálních dovedností, pomoci a podpory, sdílení a rozbor dílčích kazuistik, hodnocení a kontroly. Pro některé interveny nebyla supervize potřebná a označili ji jako bezpředmětný pojem. Výsledky také přinesly zjištění, v jaké časové frekvenci by si interveni představovali optimální supervizní setkání. Ukázalo se, že interveni by nejraději supervizi využívali dle potřeby, při krizových intervencích a bezprostředně po nich. Interventi také očekávají, že supervizor bude zaměřovat pozornost na zpracování emocí, pomoc při zátěži, rozvoj osobních i odborných dovedností, sebereflexi či prevenci syndromu vyhoření.

- *Jak krizoví interveni hodnotí využívání supervize?*

Krizoví interveni, jež mají v rámci KŘP možnost využít supervizi, ji v celkovém pojetí hodnotí pozitivně. Vidí ji jako užitečný nástroj pro profesní i osobní rozvoj. Hodnocení a spokojenost s dílčími aspekty se však liší. Nejhuře hodnocenou složkou je frekvence poskytování supervize, téměř všichni respondenti navrhuji častější setkávání nad prožitými intervencemi. Interventi kladně hodnotí osobu supervizora, styl vedení supervize i následnou schopnost řešit krizové případy. Supervize je pro ně místem, kde lze nalézt pomoc při zátěžových situacích, reflexi pracovní činnosti a sebe samého. Je zde prostor pro sdílení zážitků a získání inspirace pro další intervence. Interventi také kladně hodnotí to, že na supervizi mohou řešit mnoho témat, včetně komunikace, osobních vztahů, zpracování

emocí či diskuze nad zátěžovými či dilematickými supervizemi. I z důvodu, že nikým není supervize chápána jako ztráta času, je možné je hodnotit jako užitečnou činnost.

- *Jaké jsou subjektivní návrhy či možná řešení krizových interventů pro optimalizaci supervizního systému?*

Obě skupiny interventů přispěly mnoha cennými návrhy, inspiracemi i připomínkami, jimiž by bylo možné zlepšit supervizní situaci krizových interventů PČR. Příspěvky se odlišovaly dle možnosti využívání supervize. Krizoví interveni, kteří již využívají služeb supervizora, navrhuji častější frekvenci, kombinaci supervizních forem a spolupráci s dalšími subjekty, například složkami IZS a neziskovými organizacemi, kde by bylo možné čerpat inspiraci i zkušenosti. Krizoví interveni bez supervize navrhuji zavedení supervizního systému s pravidelnou frekvencí. Pozornost by dle nich měla směřovat k výběru supervizora a kvalitní přípravě interventů pro supervizi. Specifická kategorie návrhů byla zaměřena na pochopení, uznání intervence a supervize jako potřebných aspektů práce. Návrhy směřovaly i k zajištění finančních prostředků, aby bylo možné zavést kvalitní a odbornou supervizi.

8 Závěr

Diplomová práce s názvem „*Proces směřování k optimálnímu superviznímu systému krizových interventů PČR*“ se zaměřuje na supervizní nastavení v rámci jednotlivých krajských ředitelství u Policie České republiky. Téma práce bylo zvoleno na základě budoucího projektu z prostředků Evropské Unie s cílem čerpat finanční a organizační pomoc pro zavedení strukturované a odborné supervize na všech krajských pracovištích. Aktuální supervizní nastavení není natolik rozvinuté, nelze tedy mluvit o optimální supervizní situaci.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část přináší podrobný přehled o systému krizové intervence a supervize. Kapitola zabývající se krizovou intervencí umožňuje čtenáři seznámit se s druhy, příčinami i možnými způsoby, jakými lze řešit krizi. Pozornost se věnuje jedné z odborných forem pomoci, tedy krizové intervenci. V podkapitolách jsou detailně popsány její definice, cíle, formy či možnosti využití. Teoretická část se zabývá i konceptem krizového intervenanta, úskalími v rámci pomáhání. Oblast krizové intervence nabízí přesah do psychosociálních služeb Policie ČR, především do systému psychologické pomoci a metody podpory v krizové intervenci. Další stěžejní kapitola představila oblast supervize. Byly vymezeny její aspekty, tedy smysl, účastníci, cíle či funkce. Mimo to byly vymezeny i supervizní formy, jež mohou nalézt uplatnění i v policejní struktuře. Pozornost je také věnována samotnému superviznímu průběhu, především procesu zavádění supervize do organizace, překážkám, jež se mohou objevit na straně všech supervizních účastníků, i organizačnímu rámci, jež může mít značný vliv na postoje k supervizi. Teoretická část je zakončena kapitolou o aktuálním nastavení supervizních systémů ve složkách integrovaného záchranného systému, především v policejním prostředí.

Empirická část byla založena na výzkumném šetření a následné analýze získaných dat. Výzkumným souborem byli krizoví intervenanti, kteří buďto využívají supervizi nebo nikoliv, zároveň všichni z nich poskytují krizovou pomoc v rámci svých krajských pracovišť pod gescí PČR. Dotazování se účastnilo celkem 54 respondentů, 12 z nich mělo možnost využívat supervizní setkání, 42 respondentů na svém pracovišti neměli zavedenou supervizi. Záměr výběru respondentů byl takový, aby všichni intervenanti měli možnost stát se respondentem. Účast na dotazování byla dobrovolná, zaručena byla plná anonymita, aby nebyli jednotliví intervenanti identifikováni. Diplomová práce si kladla za cíl zmapovat aktuální systém supervize na jednotlivých krajských ředitelstvích a analyzovat dílčí

aspekty k optimalizaci supervize. Mezi dílčí cíle patřila analýza dílčích aspektů, jimiž jsou například spokojenost, přínos jednotlivých intervencí pro optimalizaci či návrhy na to, jak by se mělo přistupovat k zavádění supervize na pracoviště, kde dosud není využívána.

Výzkumný vzorek respondentů poskytl spektrum rozmanitých postojů k supervizi, zajímavé i překvapivé výpovědi pro optimalizaci supervizního nastavení. Analyzované výsledky ukázaly, že supervizní koncepty na jednotlivých KŘP se diametrálně odlišují ve svých zkušenostech, možnostech, postojích i přístupy vedení. Pouze na dvou KŘP se aktuálně využívá externí supervize, která je k tomu doplněna jinými koncepty, jimiž jsou intervize, školení či IMZ. I KŘP hlavního města Prahy má zkušenosti s využíváním služeb externího supervizora. Ostatní pracoviště se liší dle toho, jakou frekvenci a formu v podobě intervizí, porad či IMZ využívají. Nejhorší situace byla zaznamenána v Ústeckém kraji, kde jsou negativní a odmítavé postoje k supervizi, i k samotným krizovým intervencím. Šetření ukázalo, že se intervenci liší pouze supervizními zkušenostmi, jinak jsou plně kompetentní řešit jakoukoliv krizovou situaci či mimořádnou událost. Mírné odlišnosti byly zaznamenány pouze ve frekvenci poskytování intervence v oblasti sebevraždy. Všichni krizoví intervenci využívající supervizi častěji a ve větší míře intervenovali tuto oblast. Pouze dva respondenti bez možnosti využít supervize nebyli doposud přítomni zásahu při sebevraždě. U ostatních událostí byly četnosti vcelku rovnoměrně rozděleny. Všichni intervenci využívají podobné metody pro vyrovnání se se zátěží, především pomoc kolegů na pracovišti, sportovní aktivity, podporu policejního psychologa či sdílení problémů s rodinou a přáteli. Intervenci se zavedenou supervizí staví právě supervizi na první místo při vyrovnání se se zátěží.

Celkem 21 ze 42 respondentů, by rádi zavedli supervizi na své pracoviště, 2 respondenti se vyjádřili negativně a 19 intervencí si nejsou jisti svým rozhodnutím. Tyto výsledky ukazují na nižší povědomí o supervizi, jež může být způsobeno nedostatečným informováním o systému supervize, nízkou podporou z vedení, ale i jinými překážkami a bariérami. Intervenci poskytli vhled, jak vnímají supervizi. Chápu ji jako zdroj zpětné vazby, rozvoje profesionálních dovedností, pomoci a podpory, sdílení a rozbor dílčích kazuistik, hodnocení a kontroly. Často se objevovaly bezobsažné představy a návrhy. Důvodem může být odpor k supervizním službám. Intervenci jsou přesvědčeni, že oni sami nepotřebují pomoc supervizora a svoji profesní činnosti dokáží reflektovat z vlastních zdrojů. Dalším důvodem odmítavého postoje k supervizi může být i neznalost supervizních procesů, proto se krizoví intervenci raději nevyjadřovali. Krizoví intervenci s možností

využít supervizi ji v celkovém pojetí hodnotí pozitivně. Shledávají ji jako užitečný nástroj pro profesní i osobní rozvoj, místo, kde lze nalézt pomoc při zátěžových situacích, reflexi pracovní činnosti a sebe samého. Spokojenost s dílčími aspekty se však liší. Nejhuře hodnocenou složkou je frekvence poskytování supervize. Interventi kladně hodnotí osobu supervizora, styl vedení supervize i následnou schopnost řešit krizové případy. Téměř všichni interveni přispěli mnoha cennými návrhy, inspiracemi i připomínkami, jimiž by bylo možné zlepšit supervizní situaci krizových interventů PČR.

Analyzované a interpretované výsledky podložené studiem odborné literatury a konzultacemi s odborníky z oblasti krizové intervence a supervize u PČR, ale i HZS, se mohou stát zdrojem pro budoucí čerpání finanční a metodické podpory v rámci projektu vycházejícího ze strukturálních fondů EU. Výsledky či jen zmíněné aspekty mohou mít vliv na nastavení dosavadních supervizních konceptů. Na pracovištích, kde dosud není supervize zavedena a vedení ji není nakloněno, mohou být teze diplomové práce zdrojem, z něhož mohou čerpat inspirace. Jak zmínil Eis (1995, s. 24) ve své publikaci: „*starost se rezignací neodstraňuje, ale prohlubuje*“. Proto věřím, že supervize má u krizových interventů PČR velký potenciál a všechny subjekty, jež jsou zainteresováni na jejím zavádění i poskytování, si toho jsou také vědomi.

9 Diskuze

V následující kapitole je cílem zaměřit se na analyzované výsledky a podrobit je subjektivní interpretaci. Ráda bych se pozastavila u několika stěžejních aspektů v rámci dílčích analýz a výzkumných limitů, které se promítly do diplomové práce

Prvotním záměrem diplomové práce bylo stanovení pracovních hypotéz a získanými daty a jejich statistickou analýzou je buďto vyvrátit či potvrdit. V průběhu testování se však ukázalo, že stanovení hypotéz by nebylo, vzhledem k nízkému počtu respondentů a povaze získaných dat, účelné. Hodnota závěrů plynoucích z hypotéz by nebyla dostatečně vypovídající a nenaplnila by účel diplomové práce.

V rámci dílčích analýz se objevily výroky, jimž je nutné věnovat pozornost, protože ukazují na aktuální nastavení systému, postoje jednotlivých subjektů i možná problémová a skrytá místa, jimž interveni musí čelit.

I přes to, že výběrem příslušného dotazníku se interveni jasně rozdělovali do dvou kategorií dle toho, zda využívají supervizi či nikoliv, ukázalo se, že ne vždy je supervize všemi chápána stejně. Celkem vyplnilo dotazníky 54 respondentů. Výzkumné šetření podalo zprávu o supervizi v současném pojetí. Nízké povědomí o supervizi zkresluje vědomí, zda supervize proběhla či určitým způsobem probíhá či nikoliv. Každý respondent může mít jiné povědomí o supervizním nastavení. Specifické povědomí mají ti interveni, kteří doposud nemají žádnou zkušenost se supervizí a jejich představy o pojmu, smyslu a obsahem jsou spíše bezpředmětné. Je důležité, aby byly interventům poskytnuty informace o stěžejní podstatě supervize, o způsobech, jimiž budou naplněny jednotlivé supervizní aspekty. Někteří interveni bez supervizních zkušeností považovali za supervizi i ostatní formy, mezi něž lze řadit intervizi, semináře, ale i telefonickou konzultaci s koordinátorem týmu. Je však možné pojímat telefonickou konzultaci jako plnohodnotnou supervizi? Ukazuje se jako vhodné zařadit tyto formy pomoci jako doplňkový zdroj k externí supervize, která by měla být nadále stěžejní metodou.

Návrhy, připomínky a inspirace jednotlivých interventů považuji za velmi přínosné a cenné. Velmi si vážím toho, že pracovníci byli ochotni projevit své subjektivní pocity a postoje, i přes to, že některé výpovědi byly zarážející a je nutné se nad nimi dále zamýšlet.

V empirické části byly zaznamenány dílčí výzkumné limity, jež se objevily jak na straně výzkumné metody, výzkumníka i respondentů.

Pro výzkumné šetření byly vytvořeny dvě podoby polostrukturovaných dotazníků s otevřenými i uzavřenými otázkami. Dotazníky se odlišovaly dle toho, zda byly určeny

pro krizové interventy se zavedenou supervizí či bez ní. Dotazníky byly prostřednictvím vedoucí skupiny krizové intervence a koordinátorů jednotlivých týmu poslány krizovým interventům. Dotazníky umožnily sběr široké palety výpovědí pro budoucí zavádění supervize, v některých případech byly otázky s odstupem času hodnoceny jako povrchní. Ukazuje se, že by bylo lepší stanovit další aspekty supervize a dotazovat se do větší hloubky a snažit se získat více kvantitativních dat. Pro hloubkovou analýzu by bylo vhodné využít kombinaci dotazníku se strukturovanými rozhovory, které by poskytly další zajímavá data. Pro další výzkumné šetření by bylo vhodnější poskytnout dotazník v přímém kontaktu s interventy. Krizoví intervenenti jsou specifickou skupinou a postupem času se intervenenti stali cílovou skupinou mnoha závěrečných prací. Je možné, že opakující se žádosti o pomoc s vyplněním dotazníků, není pro pracovníky příjemné a cíleně se mu vyhýbají. Jedno z řešení by bylo navštívit interventy v jejich přirozeném prostředí. Osobní setkání s interventy by umožnilo sdělit výzkumný záměr a pomoc s vyplněním dotazníku v případě nepochopení otázkám či smyslu. Z psychologického hlediska by výzkumníka hůře odmítali. Online prostředí umožňuje jednoduše odmítnout výzvu prostřednictvím pouhé textové zprávy. Značnou nevýhodou byla absence přímého kontaktu s interventy. Vliv na dotazování mohla mít skrytá tendence jevit se v lepším světle, než tomu doopravdy je.

V případě, že bude implementován zmíněný projekt na podporu supervize pro krizové interventy PČR, ukazují se další možná témata, jež by se mohly stát výzkumným problémem. Mezi návrhy dalšího výzkumného šetření může patřit zhodnocení vlivu projektu, sledování procesu implementace projektu do struktury PČR či analýza postojů při změně supervizního systému u jednotlivých supervizních účastníků.

10 Seznam použité literatury:

- BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada, 2005. *Psyché (Grada)*. ISBN 80-247-0708-X.
- BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.
- BURGER, N. (2012). *Vodítka, psychosociální podpora pro pracovníky uniformovaných složek*. Nizozemí: Impact.
- CARROLL, Michael a Margaret THOLSTRUP, ed. *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-582-5.
- COLEMAN, Hardin L. K. a Christine YEH. *Handbook of School Counseling: Counseling and Counseling Education*. Routledge, 2011. ISBN 1135283591, 9781135283599.
- CZAMLER, M. [Crisis Interventions in Acute Emergency Situations]. *Psychiatria Danubina* [online]. 2017, 29(4), 529-533 [cit. 2020-02-19]. DOI: 10.24869/psyd.2017.529. ISSN 03535053
- ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 9788073805814.
- DUŠEK, Karel a Alena VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. 2., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. *Psyché (Grada)*. ISBN 978-80-247-4826-9.
- EIS, Zdeněk. *Krize všedního dne: Poznání, řešení, prevence*. Praha: Grada, 1994. *Rady zkušeného psychologa*. ISBN 80-85424-56-8.
- EIS, Zdeněk. *Supervize*. Praha: Pražský psychoterapeutický institut, 1995. ISBN 80-901710-2-8.
- FREUD, Anna. *Já a obranné mechanismy*. Praha: Portál, 2006. *Spektrum (Portál)*. ISBN 80-7367-084-4.
- GÉRINGOVÁ, Jitka. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton, 2011. *Psyché (Triton)*. ISBN 978-80-7387-394-3.
- HANSEN, Pernille. *A Guide to Psychological First Aid: for Red Cross and Red Crescent Societies, IFRC Reference Centre for Psychosocial Support, Copenhagen, 2018*. ISBN 978-87-92490-53-7.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-14-2.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-15-9.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHEET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vydání druhé. Přeložila Helena HARTLOVÁ. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0987-4.

HENDERSON, Penny a Anthea MILLAR. *Practical Supervision: How to Become a Supervisor for the Helping Professions*. London: Jessica Kingsley Publishers, 2014. ISBN 9781849054423.

HENDRICKS, James E., Jerome B. MCKEAN a Cindy Gillespie HENDRICKS. *Crisis intervention: contemporary issues for on-site interveners*. 4th ed. Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, c2010. ISBN 978-0-398-07947-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOBFOLL, Stevan, et al. *Five Essential Elements of Immediate and Mid-Term Mass Trauma Intervention: Empirical Evidence*. 2007. *Psychiatry*. 70. 283-315; discussion 316. 10.1521/psyc.2007.70.4.283.

HORWITZ, Allan V. *PTSD: A Short History*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2018. ISBN 9781421426396.

HOSKOVCOVÁ, Simona. *Psychosociální intervence*. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1626-1.

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1.

KAPITANY, T. [Crisis intervention - Professional first aid in acute crisis]. *Psychiatria Danubina* [online]. 2019, 31(4), 479-482 [cit. 2020-02-19]. DOI: 10.24869/psyd.2019.479. ISSN 03535053.

KAŠT, Verena. *Krize a tvořivý přístup k ní: typy životních krizí, jejich dynamika a možnosti krizové intervence*. Vyd. 2. Přeložila Jana VAŠKOVÁ. Praha: Portál, 2010. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-7367-800-5.

KEMER, Gulsah. A Comparison of Beginning and Expert Supervisors' Supervision Cognitions. *Counselor Education and Supervision*. 2020, **Issue 1**(Vol 59), p 74 -92. ISSN 0011-0035.

KENNETH, France. *Crisis intervention: a handbook of immediate person-to-person help*. Sixth edition. Springfield, Illinois USA: Charles C Thomas Publisher, 2014. ISBN 978-0-398-08106-5.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: s předmluvou Jiřiny Šiklové*. Praha: Portál, 2016. ISBN 9788026211471.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.

MAJZLÍKOVÁ, Jana a Zuzana HAVRDOVÁ. *Příspěvek ke strategiím zavádění supervize do nového prostředí*. Fórum sociální práce. Praha, **2020**(1), 9-23. ISSN 2336-6664.

MAREŠ, Jiří. *Posttraumatický rozvoj člověka*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3007-3.

MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1154-9.

MADONNA, John M. a Richard E. KELLY. *Treating police stress: the work and the words of peer counselors*. Springfield, Ill.: C.C. Thomas, c2002. ISBN 0-398-07306-6.

MICHKOVÁ, A. *Expertní a participativní přístupy v kontextu supervize*. Czech & Slovak Social Work / Sociální Práce / Sociálna Práca. 2019;19(5):5-14. ISSN 12136204

PAČESOVÁ, Martina. *Lékař, pacient a Michael Balint*. V Praze: Triton, 2004. ISBN 80-7254-491-8.

POSPÍŠILOVÁ, Kateřina. *Sociální vyloučení a úloha Policie ČR: metodická příručka pro realizaci vzdělávacího kurzu*. Praha: Člověk v tísni, 2008. ISBN 978-80-86961-57-6.

RAPHAEL, Beverley a John P. WILSON. *Psychological Debriefing: Theory, Practice and Evidence*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. ISBN 0 521 64700 2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize: psychologický a sociologický fenomén*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0888-4.

ŠTEINBACH, Miroslav. *Čtvrtstoletí Policie České republiky: 25 let Policie České republiky 1991-2016*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2016. ISBN 978-80-260-9597-2.

VALÁŠEK, Martin a Petra SVOBODOVÁ, ed. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. ISBN 80-86620-00-x.

VASKA, Ladislav. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: IRIS - Vydavateľstvo a tlač, 2012. ISBN 978-80-89238-70-5.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Současná psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0696-5.

VELIKOVSKÁ, Martina. *Psychologie obětí trestných činů: proces viktimizace, status oběti a jeho význam, prevence a vyrovnávání se s viktimizací, reálné případy z policejní praxe*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4849-8.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovateľskej praxi*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4082-9.

VIZINOVÁ, Daniela a Marek PREISS. *Psychické trauma a jeho terapie (PTSD): psychologická pomoc obětem válek a katastrof*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-284-X.
VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

VYMĚTAL a kol. Voska, Toman, Jungwirthová, & Urban. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. Praha: Ministerstvo Vnitřní ČR, 2010. ISBN 978-80-7312-065-8

WATSON, A.C., M.T. COMPTON a J.N. DRAINE. The crisis intervention team (CIT) model: An evidence-based policing practice? *Behavioral Sciences and the Law* [online]. 2017, 35(5-6), 431 - 441 [cit. 2020-02-19]. DOI: 10.1002/bsl.2304. ISSN 10990798.

Interní dokumenty PČR:

Police České republiky: Police of the Czech Republic. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017. ISBN 978-80-270-0664-9.

Výroční zpráva 2016 - oddělení vedoucího psychologa, Voska, V. (2017). Praha: Policejní prezidium České republiky

Výroční zpráva 2017 - oddělení vedoucího psychologa, Voska, V. (2018). Praha: Policejní prezidium České republiky

Výroční zpráva 2018 - oddělení vedoucího psychologa, Voska, V. (2019). Praha: Policejní prezidium České republiky

Strategie pro práci Policie ČR ve vztahu k menšinám pro období let 2008 – 2012. Praha (2008).

file:///C:/Users/Comfor_PC/Downloads/Strategie_pro_pr%C3%A1ci_P%C4%8CR_ve_vztahu_k_men%C5%A1in%C3%A1m_2008-2012%20(1).pdf

Koncepce psychologické služby HZS ČR pro období 2017-2025; zpracovatel: plk. PhDr. Zuzana Dittrichová kpt. Mgr. Martina Wolf Čapková, Psychologické pracoviště MV – GŘ HZS ČR; Praha 2017

Zápis z porady koordinátorů krizové intervence ze dne 23. června 2020, zdroj poskytnut PhDr. Hoskovcovou PhD.

Vyhlášky a zákony:

Zákon č. 361/2003., Sb. o o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb.

Seznam grafů

Graf 1 - Počet a pohlaví respondentů.....	97
Graf 2 - Věk respondentů	98
Graf 3 - Dosažené vzdělání respondentů	99
Graf 4 - Jednotlivá krajská ředitelství PČR a zastoupený počet respondentů	100
Graf 5 - Celkový počet krizových interventů v jednotlivých KŘP PČR	101
Graf 6 - Délka zaměstnaneckého poměru u PČR	101
Graf 7 - Délka členství v týmu krizové intervence	102
Graf 8 - Podíl respondentů využívajících supervizi.....	105
Graf 9 - Počet krizových interventů se supervizí řešící dané téma.....	109
Graf 10 - Frekvence poskytování krizové intervence od interventů se zavedenou supervizí	110
Graf 11 - Možnosti, jakými se krizoví interventi vypořádávají se zátěží	112
Graf 12 - Přínos supervize pro krizové interventy se zavedenou supervizí	113
Graf 13 - Spokojenost krizových interventů se zavedenou supervizí.....	114
Graf 14 - Témata, na něž zavedená supervize zaměřuje pozornost.....	115
Graf 15 - Spokojenost s dílčími aspekty zavedené supervize	117
Graf 16 - Počet krizových interventů bez supervize řešící dané téma	119
Graf 17 - Frekvence poskytování krizové intervence od interventů bez zavedené supervize	120
Graf 18 - Možnosti, jakými se krizoví interventi bez zavedené supervize vypořádávají se zátěží	122
Graf 19 - Postoje krizových interventů k zavedení supervize	125
Graf 20 - Potenciální přínos supervize pro krizové interventy.....	126
Graf 21 - Potenciální témata zavedené supervize	129

11 Seznam příloh

11.1 Příloha 1. – Dotazník pro interventy se zavedenou supervizí

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník vyplňte ti z vás, kdo **MÁTE** a využíváte na svém pracovišti **ZAVEDENOU supervizi**.

Vážení interventi,

Jmenuji se Lucie Hanzlíčková a jsem studentka navazujícího magisterského oboru Sociální práce a sociální politika na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Ráda bych Vás touto cestou požádala o spolupráci při vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako hlavní metoda mé diplomové práce.

Téma práce nese název „*Proces směřování k optimálnímu superviznímu systému krizových intervencí PČR*“, proto bych vás ráda poprosila o důležité informace, které mi můžete poskytnout jen vy. Dotazník je zcela anonymní, výsledky budou použity pro účely diplomové práce a zaručuji vám, že nebude možné Vás z odpovědí nijak ztotožnit a použít pro jiné než studijní účely.

V případě, že budete potřebovat vysvětlit některé pojmy či souvislosti v dotazníku, nebo byste rádi věděli hlubší informace k samotné práci, můžete mě kontaktovat, ráda vám zodpovím Vaše dotazy.

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 20 minut. Poprosila bych Vás o vyplnění dotazníku co nejdříve. Zároveň Vás prosím o návratnost dotazníků, vaše informace jsou pro mě velmi cenné.

Předem Vám děkuji za spolupráci a poskytnutí důležitých dat pro diplomovou práci.

Lucie Hanzlíčková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Muž

☐ Žena

2. Jaký je Váš věk?

.....

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Středoškolské s maturitou

☐ Vyšší odborná

☐ Bakalářské

☐ Magisterské

☐ Jiná...

4. Na jakém krajském pracovišti pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy
- ☐ Krajské ředitelství policie Středočeského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Libereckého kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Pardubického kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie kraje Vysočina
- ☐ Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Zlínského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje

5. Jak dlouho (kolik měsíců / let) jste zaměstnancem Policie ČR?

Uveďte číslovku, a zda se jedná o roky nebo měsíce.

.....

6. Jak dlouho (kolik měsíců / let) jste členem týmu krizové intervence?

Uveďte číslovku, a zda se jedná o roky nebo měsíce.

.....

7. Jaké činy či situace řešíte v rámci krizové intervence?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Domácí násilí
- ☐ Dopravní nehody
- ☐ Hromadná neštěstí
- ☐ Krádež
- ☐ Loupež
- ☐ Oznamování úmrtí pozůstalým
- ☐ Pohřešování dítěte / mladistvého
- ☐ Pohřešování dospělého
- ☐ Přírodní katastrofy
- ☐ Sebevražda
- ☐ Týrání
- ☐ Utonutí
- ☐ Úmrtí osoby
- ☐ Vražda
- ☐ Zásilnění
- ☐ Zneužívání
- ☐ Jiná...

8. Odhadněte, kolikrát za rok jste řešil/a činy či situace v rámci krizové intervence.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí v každém řádku

	vůbec	1-5x	6-10x	11-15x	16-20x	21-30x	víckrát
Domácí násilí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dopravní nehody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hromadná neštěstí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krádež	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loupež	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oznamování úmrtí pozůstalým	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohřebování dítěte / mladistvého	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohřebování dospělého	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přírodní katastrofy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sebevražda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	vůbec	1-5x	6-10x	11-15x	16-20x	21-30x	víckrát
Týrání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Útonutí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úmrtí osoby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vražda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znásilnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zneužívání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Máte kurzy a doplňkové vzdělání v krizové intervenci (kromě vstupního kurzu pro krizové interventy)? Pokud ANO, jaké?

.....

10. Jak se vypořádáváte se zátěží při řešení těžkých případů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Alkohol či jiné návykové látky
- ☐ Kolegiální pomoc
- ☐ Osobní psycholog mimo PČR
- ☐ Psycholog PČR
- ☐ Relaxační cvičení
- ☐ Sdílení s rodinou či přáteli
- ☐ Sport
- ☐ Supervize
- ☐ Telefonát na Linku pomoci v krizi
- ☐ Jiná...

11. Využíváte supervizi?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Ne

12. K čemu myslíte, že je Vám supervize užitečná ve vztahu ke krizové intervenci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Kontrola vedení
- ☐ Podpora před pracovním selháním
- ☐ Pomoc při zátěži
- ☐ Rozvoj odbornosti
- ☐ Reflexe mé práce
- ☐ Rozvoj osobnosti
- ☐ Sdílení zážitků
- ☐ Sebereflexe
- ☐ Zpracování emocí
- ☐ Ztráta času
- ☐ Zvýšení kvality práce
- ☐ Jiná...

13. Jste spokojen/a s úrovní Vaší supervize

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Ano

☐ Ne

14. Pokud nejste spokojen/a, co přesně byste chtěl/a zlepšit?

.....

.....

.....

15. Jak často je Vám poskytována supervize?

Nápověda k otázce: *např.: 1x měsíčně, nahodile, pravidelně každý týden, jen při krizových situacích aj.*

.....

.....

.....

16. Jaká jsou témata, na která se supervize zaměřuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Komunikace
- ☐ Osobní témata
- ☐ Prevence vyhoření
- ☐ Řízení organizace
- ☐ Těžkosti při zvládání intervencí
- ☐ Vzdělávání interventů
- ☐ Vztahy v týmu
- ☐ Zpracování emocí
- ☐ Zvýšení profesionality
- ☐ Jiná...

Jak jste spokojen/a s níže uvedenými položkami? Ohodnoťte od stupnice 1-5 (1=nejlepší / 5=nejhorší hodnocení)

	1	2	3	4	5
Osobnost supervizora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styl vedení supervize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frekvence supervize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost řešit krizové situace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Měl/a byste nějakou inspiraci či nápad pro optimální supervizi krizových interventů PČR?

Nápověda k otázce: *Budu ráda za vaše kladné nápady, ale i stížnosti, připomínky návrhy na změnu. Vítám jakékoliv názory které jsou pro Vás důležité a budou přínosem pro supervizi na vašem pracovišti.*

.....

.....

.....

11.2 Příloha 2. – Dotazník pro interventy bez zavedené supervize

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník vyplňte ti z vás, kdo **NEMÁTE** a nevyužíváte na svém pracovišti **SUPERVIZI**.

Vážení interventi,

Jmenuji se Lucie Hanzlíčková a jsem studentka navazujícího magisterského oboru Sociální práce a sociální politika na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Ráda bych Vás touto cestou požádala o spolupráci při vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako hlavní metoda mé diplomové práce.

Téma práce nese název „*Proces směřování k optimálnímu superviznímu systému krizových intervencí PČR*“, proto bych vás ráda poprosila o důležité informace, které mi můžete poskytnout jen vy. Dotazník je zcela anonymní, výsledky budou použity pro účely diplomové práce a zaručuji vám, že nebude možné Vás z odpovědí nijak ztotožnit a použít pro jiné než studijní účely.

V případě, že budete potřebovat vysvětlit některé pojmy či souvislosti v dotazníku, nebo byste rádi věděli hlubší informace k samotné práci, můžete mě kontaktovat, ráda vám zodpovím Vaše dotazy.

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 20 minut. Poprosila bych Vás o vyplnění dotazníku co nejdříve. Zároveň Vás prosím o návratnost dotazníků, vaše informace jsou pro mě velmi cenné.

Předem Vám děkuji za spolupráci a poskytnutí důležitých dat pro diplomovou práci.

Lucie Hanzlíčková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Muž

☐ Žena

2. Jaký je Váš věk?

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Středoškolské s maturitou

☐ Vyšší odborná

☐ Bakalářské

☐ Magisterské

☐ Jiná...

4. Na jakém krajském pracovišti pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy
- ☐ Krajské ředitelství policie Středočeského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Libereckého kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Pardubického kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie kraje Vysočina
- ☐ Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Zlínského kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje
- ☐ Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje

5. Jak dlouho (kolik měsíců / let) jste zaměstnancem Policie ČR?

Uveďte číslovku, a zda se jedná o roky nebo měsíce.

.....

6. Jak dlouho (kolik měsíců / let) jste členem týmu krizové intervence?

Uveďte číslovku, a zda se jedná o roky nebo měsíce.

.....

7. Jaké činy či situace řešíte v rámci krizové intervence?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Domácí násilí
- ☐ Dopravní nehody
- ☐ Hromadná neštěstí
- ☐ Krádež
- ☐ Loupež
- ☐ Oznamování úmrtí pozůstalým
- ☐ Pohřešování dítěte / mladistvého
- ☐ Pohřešování dospělého
- ☐ Přírodní katastrofy
- ☐ Sebevražda
- ☐ Týrání
- ☐ Utonutí
- ☐ Úmrtí osoby
- ☐ Vražda
- ☐ Zásilnění
- ☐ Zneužívání
- ☐ Jiná...

8. Odhadněte, kolikrát za rok jste řešil/a činy či situace v rámci krizové intervence.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí v každém řádku

	vůbec	1-5x	6-10x	11-15x	16-20x	21-30x	víckrát
Domácí násilí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dopravní nehody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hromadná neštěstí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krádež	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loupež	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oznamování úmrtí pozůstalým	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohřebování dítěte / mladistvého	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohřebování dospělého	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přírodní katastrofy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sebevražda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	vůbec	1-5x	6-10x	11-15x	16-20x	21-30x	víckrát
Týrání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Útonutí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úmrtí osoby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vražda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znásilnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zneužívání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Máte kurzy a doplňkové vzdělání v krizové intervenci (kromě vstupního kurzu pro krizové interventy)?
Pokud ANO, jaké?

.....

10. Jak se vypořádáváte se zátěží při řešení těžkých případů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Alkohol či jiné návykové látky
- ☐ Kolegiální pomoc
- ☐ Osobní psycholog mimo PČR
- ☐ Psycholog PČR
- ☐ Relaxační cvičení
- ☐ Sdílení s rodinou či přáteli
- ☐ Sport
- ☐ Supervize
- ☐ Telefonát na Linku pomoci v krizi
- ☐ Jiná...

11. Využíváte supervizi?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano
- ☐ Ne

12. K čemu myslíte, že je Vám supervize užitečná ve vztahu ke krizové intervenci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Kontrola vedení
- ☐ Podpora před pracovním selháním
- ☐ Pomoc při zátěži
- ☐ Rozvoj odbornosti
- ☐ Reflexe mé práce
- ☐ Rozvoj osobnosti
- ☐ Sdílení zážitků
- ☐ Sebereflexe
- ☐ Zpracování emocí
- ☐ Ztráta času
- ☐ Zvýšení kvality práce
- ☐ Jiná...

13. Jste spokojen/a s úrovní Vaší supervize

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Ano

☐ Ne

14. Pokud nejste spokojen/a, co přesně byste chtěl/a zlepšit?

.....

.....

.....

15. Jak často je Vám poskytována supervize?

Nápověda k otázce: *např.: 1x měsíčně, nahodile, pravidelně každý týden, jen při krizových situacích aj.*

.....

.....

.....

16. Jaká jsou témata, na která se supervize zaměřuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Komunikace

☐ Osobní témata

☐ Prevence vyhoření

☐ Řízení organizace

☐ Těžkosti při zvládání intervencí

☐ Vzdělávání interventů

☐ Vztahy v týmu

☐ Zpracování emocí

☐ Zvýšení profesionality

☐ Jiná...

Jak jste spokojen/a s níže uvedenými položkami? Ohodnoťte od stupnice 1-5 (1=nejlepší / 5=nejhorší hodnocení)

	1	2	3	4	5
Osobnost supervizora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styl vedení supervize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frekvence supervize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost řešit krizové situace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Měl/a byste nějakou inspiraci či nápad pro optimální supervizi krizových intervencí PČR?

Nápověda k otázce: *Budu ráda za vaše kladné nápady ale i stížnosti, připomínky návrhy na změnu. Vítám jakékoliv názory které jsou pro Vás důležité a budou přínosem pro supervizi na vašem pracovišti.*

.....

.....

.....